

PALAUTE ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA TYÖYHTEISÖSSÄ

Eveliina Hyppönen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Restonomi

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

HYPPÖNEN, EVELIINA:

Palaute esimiesten ja työntekijöiden kokemana työyhteisössä

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Lokakuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten työntekijät ja esimiehet kokivat palautteenannon työyhteisössä. Opinnäytetyö keskittyi neljään teemaan ja aiheita tutkittiin kyselylomakkeen avulla. Teemat koostuivat aiheista palautteen antaminen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Toisena teemana oli kuinka paljon esimiehet ja työntekijät antavat positiivista palautetta. Kolmantena tutkittiin mikä on korjaavan palautteen merkitys. Lopuksi selvitettiin mitä on hyvä ja huono palaute. Esimiehille ja työntekijöille tehtiin erilliset kyselytutkimuslomakkeet. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta, lehtiä, artikkeleita, opinnäytetöitä ja pro gradu-tutkielmaa.

Lopputuloksissa saatiin selville, sekä työntekijät, että esimiehet saivat palautetta usemman kerran viikossa. Esimiehet antoivat erittäin paljon positiivista palautetta, kun taas työntekijät antoivat vähän positiivista palautetta. Esimiehet ja työntekijät pitivät korjaavan palautteen antamista tärkeänä. Huomattiin, että työntekijät antoivat melko vähän korjaavaa palautetta.

Hyvässä ja huonossa palautteessa korostui selkeästi, että palaute tulee antaa rakentavasti ja kannustavasti. Oikeanlaista asennetta pidettiin tärkeänä palautteen antamisessa. Kunnioitus ja arvostus nousivat esille tärkeinä asioina, kun palautetta annettiin.

Palaute liikkui molempiin suuntiin ja vastausten perusteella palaute näytti liikkuvan enemmän esimiehiltä työntekijöille. Kehitysehdotuksena voisi olla, että tutkittaisiin palautteen vastaanottamisen ja palautteen antamisen taitoja. Esimiesten ja työntekijöiden kyselylomakkeet löytyvät liitteistä.

Asiasanat: esimies, korjaava palaute, positiivinen palaute, työntekijä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

HYPPÖNEN, EVELIINA:

Feedback Experienced by Superiors and Employees in Work Community

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 8 pages

October 2015

The purpose of this thesis was to clarify how employees and superiors experienced feedback in work community. This thesis is focused on four themes and the themes were examined through a questionnaire. The first theme consisted of feedback between superiors and employees. The second theme was how much superiors and employees give positive feedback. The third theme was significance of constructive feedback. The last subject was proper and inappropriate feedback. Superiors and employees were given separate questionnaires. As source for the thesis literature, magazines, articles, theses and a master's thesis were used.

The respondents stated that employees and superiors received feedback more than once a week. Superiors gave a lot of positive feedback, whereas employees gave less of positive feedback. Superiors and employees considered constructive feedback as a very important subject. It was noticed that employees gave quite little constructive feedback.

Proper and inappropriate feedback clearly highlighted that the feedback must be given constructively and supportively. The right attitude was very important when giving feedback. Respect and appreciation emerged as very important subjects when the feedback was given.

Feedback moved in both directions and on the basis of the answers, feedback seemed to move more from superiors to employees. The development proposal could be examining the skills of taking feedback and giving it. Superior's and employees' questionnaires are found in the attachments.

Key words: superior, constructive feedback, positive feedback, employee

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	PALAUTE.....	6
2.1	Palautteen tehtävät	6
2.2	Palautteen merkitys.....	7
2.3	Työyhteisön palautekulttuuri	10
3	PALAUTETTA SUUNTAAN JA TOISEEN	12
3.1	Palautteen antaminen	12
3.2	Palautteen vastaanottaminen.....	14
3.3	Palautetyylit	15
3.4	Palautteen muodot.....	15
3.5	Korjaava palaute vs. positiivinen palaute	16
4	MOTIVAATIOLLA VOIMAANTUMINEN	19
5	PALAUTTEEN NÄKÖKULMIA ESIMIEHILTÄ JA TYÖNTEKIJÖILTÄ	22
5.1	Esimiehen näkökulma.....	22
5.2	Työntekijän näkökulma	24
6	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS.....	26
6.1	Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä	27
6.2	Aikaisempia tutkimuksia	28
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	31
7.1	Työntekijän kyselylomakkeen tulokset.....	32
7.2	Esimiehen kyselylomakkeen tulokset	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
9	POHDINTA.....	42
10	LÄHTEET	45
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään esimiesten ja työntekijöiden kokemuksiin palautteesta työyhteisössä. Lähtökohtana on selvittää miten he näkevät palautteenannon ja annetaanko työyhteisössä positiivista palautetta. Lisäksi tutkin, mikä merkitys on korjaavalla palautteella ja millaista on huono ja hyvä palaute. Aihe on todella mielenkiintoinen ja valitsin aiheen työn kiinnostavuuden takia. Syvennyn tarkemmin työssäni esimiesten ja työntekijöiden kokemuksiin palautteen antamisesta, koska kaikki kokevat sen yksilönä eri tavalla. On mielenkiintoista saada vastauksia siihen, miten he näkevät korjaavan palautteen merkityksen ja annetaanko positiivista palautetta työpaikalla. Aihetta on tutkittu paljon ja haluan selvittää, miten palautekulttuuri tutkittavassa työyhteisössä toimii.

Opinnäytetyön teoria ja materiaali kerätään alan kirjoista ja lehdistä, joita löytyy todella runsaasti. Lisäksi käytän nettiartikkeleita, opinnäytetyöitä, pro-gradua ja omia kokemuksia ravintola-alalta. Opinnäytetyön tutkimustulosten saamiseksi käytetään kyselylomaketta, jolla vastaukset kerätään. Siihen vastaavat ravintolan työntekijät ja esimiehet. Molemmille osapuolille tehdään erilliset kyselylomakkeet ja he vastaavat siihen itsenäisesti. Niiden tietojen avulla pystyn saamaan vastauksia palautteesta ja muista tutkittavista asioista.

Työskentelen itse ravintola-alalla ja opinnäytetyön aihe on siis erittäin oleellinen, koska tavoitteena on olla itse esimies tulevaisuudessa. Haluan opinnäytetyössä syventyä esimiesten ja työntekijöiden kokemuksiin palautteen antamisesta ja onnistua siinä myös tulevana esimiehenä. Hyvä palautekulttuuri edistää työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä luottamusta ja koko työyhteisön hyvinvointia.

2 PALAUTE

”Palautteella tarkoitetaan avointa kohtaamistilannetta, jossa käsitellään ja välitetään informaatiota eri osapuolten käyttäytymisestä ja tekemisestä” (Heikkilä & Heikkilä 2005, 103).

Palaute käsitetään laajana terminä ja siksi sille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Juholinin (2008, 19) mukaan palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa on mukana palautteen antaja ja sen vastaanottaja. Palaute on olennainen osa työyhteisön toimivuutta ajatellen, yhteisön kasvua ja oppimista edistävä taito. (Juholin 2008, 243.) Palaute eli feedback tarkoittaa sanatarkasti takaisinsyöttöä. Määritelmä kuvaa sitä, että henkilö kertoo oman näkemyksensä asiasta tai suorituksesta. Palautteella saadaan tietoa, miten tehtävästä on suoriuduttu tai millaisena henkilö koetaan. Yleensä asia kiteytetään siten, että esimies antaa palautetta alaiselle ja palautteen onnistuneisuus riippuu siitä, kuinka hyvin palautteen antajan sanoma ”menee perille”. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 19.)

”Palaute on ikään kuin peili, joka näyttää, miltä toimintani tuntuu muista. Palaute, jonka tarkoitus on auttaa eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta” (Kuusela 2013, 87).

Perkka-Jortikka (2005, 211) määrittelee palautteen ihmisten toimintaa ohjaavaksi ja motivoivaksi tekijäksi. Palautteen avulla saadaan tietoa tuloksista, ideoita toiminnan parantamiseen ja toimintatapojen arviointiin. Palaute auttaa korjaamaan virheitä ja muuttamaan huonoksi todettuja toimintatapoja (Perkka-Jortikka 2005, 211.) Kuusela (2013, 87) toteaa edellä mainitun lisäksi palautteen olevan arvostavaa johtamista ja toisten ihmisten hyvää kohtelua. (Kuusela 2013, 87.)

2.1 Palautteen tehtävät

Palaute on yritykselle tärkeää, koska sillä saadaan tietoa siitä, menestytäänkö vai ei. Tällainen tieto on yritykselle välttämätöntä, oli se sitten positiivista tai korjaavaa palautetta. Palaute välittää tiedon työntekijän työpanoksesta ja vaikuttaa muihin

työntekijöihin. Palaute on läsnä kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja työyhteisöissä. (Kupias ym. 2011, 16-19.) Palautteella kehitetään ja ohjataan alaisia oikeaan suuntaan. Alaiset pystyvät parantamaan oikeita asioita silloin, kun he tietävät, mitä esimies heiltä odottaa. Esimies ohjaa ja korostaa sellaisia osa-alueita, mihin hän haluaa kiinnittää enemmän huomiota.

Palautteella on aina tavoite. Se vaikuttaa yksittäisen henkilön tai työyhteisön ajatuksiin, tunteisiin ja tuloksiin. Yksilötasolla palautteen vaikutukset näkyvät työtapojen muutoksessa, käyttäytymisen muutoksessa tai työn tulosten kautta. Palautteen avulla pyritään muuttamaan tai säilyttämään tietty tilanne. Muutoksen edistyminen lähtee positiivisesta tai korjaavasta palautteesta. Hyvä palaute auttaa eteenpäin, rohkaisee ja kiinnittää huomiota tärkeisiin asioihin. (Kuusela 2013, 87.) Palautteen tehtävänä on muuttaa toimintatapoja ja kehittää sekä esimiehiä että työntekijöitä (Perkka-Jortikka 2005, 211-212).

Palautteella on monia positiivisia vaikutuksia työpaikalla. Se auttaa uudistumaan, opettamaan ja oppimaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää työyhteisön palautekulttuurille. Työyhteisössä palautetta voidaan pitää avoimena systeiminä, jolla tarkoitetaan toisistaan riippuvaisten osien muodostamaa kokonaisuutta. (Silvennoinen 2004,163.)

2.2 Palautteen merkitys

Palautteella on tärkeä merkitys tavoitteiden asettamisessa ja siinä onnistumisessa, joka vaikuttaa ryhmän sisäiseen tasapainoon. Se tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että työyhteisö pyrkii mukautumaan tarpeen tullen. Esimerkiksi yhden henkilön puuttuessa muut ryhmän jäsenet kommunikoivat ja siirtävät työtehtäviänsä tasapuolisesti kaikille. Palaute pyrkii vaikuttamaan yksilöllisellä ja koko työyhteisön tasolla. Annettu palaute on ohjauksen ja kehittämisen väline, jos sitä osataan antaa ja tulkita oikein. (Silvennoinen 2004, 164.)

Palautteella on suuri merkitys, koska se antaa tietoa tuloksista ja ideoi toiminnan kehittämistä eteenpäin. Epäkohdan sattuessa palautteella pystytään arvioimaan

toimintatapoja, ovatko ne toimimattomia tai pitääkö niitä muuttaa. Sen avulla pystytään korjaamaan tapahtuneet virheet, jotta seuraavalla kerralla vältetään epäkohdat (Perkka-Jortikka 2005, 211-212.) Palaute monesti ymmärretään väärin ja sitä ei hyväksytä. Työsuoritukseen kohdistuva palaute pitää antaa välittömästi ja sen pitää olla rehellistä. Palautteen toistaminen ei välttämättä korjaa tapahtunutta, jos vastaanottaja ei osaa soveltaa sitä työssään. Sanotaan, että positiivinen palaute on helpompi muistaa kuin korjaava palaute. (Perkka-Jortikka 2005, 211-212.)

Åbergin (2006, 110) tutkimuksessa käy ilmi, että henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on suora yhteys. Tutkimuksessa kerrotaan, että viestintään tyytyväiset ovat tyytyväisempiä työhönsä, kuin viestintään tyytymättömät. Oman esimiehen rooli korostuu kummassakin esimies- alais- viestinnässä. Positiivisella ja korjaavalla palautteella on siis merkitystä. Tästä voidaan päätellä, että selkeällä palautteella työntekijän työmotivaatio lisääntyy ja työntekijät yrittävät vielä enemmän työnsä eteen. (Åberg 2006, 110.)

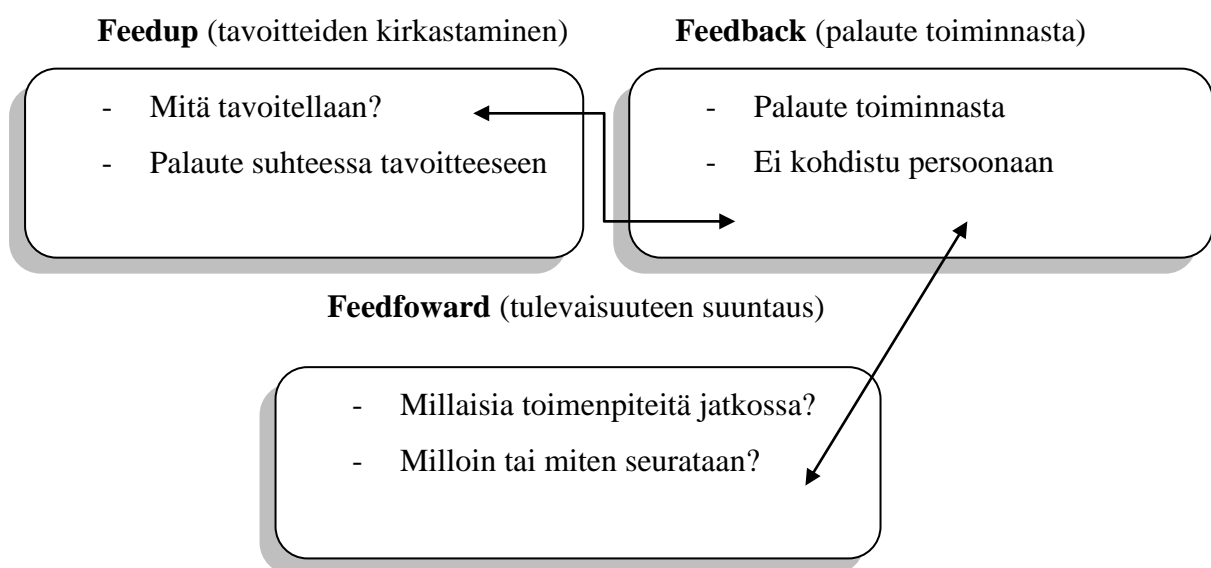
Palautteen puuttuminen esimiehille työyhteisössä on todella yleistä ja suurimmaksi kehittämiskohteeksi esimiehillä ja työntekijöillä mainitaan palautteen antaminen. Työntekijä kaipaa tietoa siitä, missä hän onnistuu ja miten hänen tulee jatkossa kehittyä. Oikean palautteen puuttuessa alainen tekee omat päätelmät onnistumisesta ja siitä missä epäonnistui. (Pentinkäinen 2009, 141-142.) Perkka-Jortikka (2005, 211-212) toteaa saman ja lisää, että palautteen tehtävänä on ohjata alaista oikeaan suuntaan. Sillä on motivoiva vaikutus, jos saatu palaute on positiivista ja kannustavaa. Palautteen puuttuessa alaisen on vaikea ymmärtää, miten tilanteessa olisi pitänyt toimia ja miten muut ovat kokeneet hänen toimintansa. (Kuusela 2013, 87).

Ahonen ja Lohtaja- Ahonen (2011, 31-33) mainitsevat, että työpaikan ongelmista 74% on työnjohdon tiedossa ja vain 4% kaikkein ylimmän johdon tiedossa. Työntekijät tietävät parhaiten, mitä suorittavassa työssä tapahtuu. Työntekijä näkee ovatko muut työntekijät toimineet esimiesten sääntöjen mukaan ja onko esimies itse toiminut luotujen raamien mukaisesti. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen toteavat saman kuin Pentinkäinen, että ihmiset kaipaavat tietoa siitä, ovatko he tehneet työtehtävänsä oikein vai väärin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 31-33.)

Ranne (2006, 21-24) näkee palautteen olevan kaikessa elämässä mukana ja siitä on hyötyä monella eri tavalla. Toisten ihmisten ymmärtäminen, kokemukset ja palautteet ovat merkittäviä jokaisen ihmisen elämässä. Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ymmärryksen kautta pystytään ottamaan muut ihmiset huomioon. Palaute avartaa näkökenttää ja auttaa näkemään paremmin harmaita alueita. (Ranne 2006, 21-24.)

Kupiaksen ym. (2011, 18) mukaan palaute liikkuu yrityksessä vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Horisontaalinen palaute kulkee työntekijältä työntekijälle eli se on rinnakkaista ja samantasoista. Horisontaalinen palaute on kehittymisen ja ohjaamisen väline. Vertikaalinen palaute on tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle. Esimieheltä työntekijälle kulkeva palaute on ensisijaisesti ohjaamisen ja kehittymisen väline. Vertikaalista palautetta annetaan, kun esimies ohjaa alaistaan hänen työsuorituksessaan. Silloin selkeä esimiehen rooli näkyy konkreettisesti. (Kupias ym. 2011, 18)

Toimiva palautekulttuuri on halvin tapa saada jokaisen saavuttamaan tavoitteensa. Työntekijän antaessa palautetta esimiehelleen hän auttaa esimiestä onnistumaan. On todettu, että yhdeksän kymmenestä esimiehestä toivoo alaisen antavan palautetta. Vain tällä he pystyvät muuttamaan toimintaansa ja vastaamaan alaisten tarpeita totuudenmukaisesti. (Lohtaja& Lohtaja-Ahonen 2011, 24-25.)



KUVIO 1. Hyvän palautteen elementit (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 21)

Yllä olevan kuvion (KUVIO 1.) (Kupias ym. 2011, 21) mukaan hyvän palautteen elementit jakautuvat kolmeen osaan, jotka ovat tavoitteiden kirkastaminen, palaute saadusta toiminnasta ja tulevaisuuteen suuntaaminen. *Feedup* tarkoittaa tavoitteiden kirkastamista. Tavoitteet kannattaa kirjata ylös, että tiedetään mitä palautteella tavoitellaan ja mikä on palautteen suhde tavoitteeseen. Tavoitteen kirkastuessa seuraava askel on toiminnasta saatu palaute. *Feedback* on siis palautetta toiminnasta, joka täytyy kohdistaa työhön, ei persoonaan. Monesti esimies alkaa palautetta antaessa mennä liikaa henkilökohtaisuuksiin, eikä keskity varsinaiseen asiaan tai ongelmaan. Kolmannessa vaiheessa *feedforward* tarkoittaa tulevaisuuteen katsomista. Palautteesta saadun tiedon perusteella esimies voi miettiä tarkkoja toimenpiteitä, joilla palautetta voidaan kehittää ja sitä voidaan seurata esimerkiksi havainnoimalla. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 21.)

2.3 Työyhteisön palautekulttuuri

Palautekulttuuri pitää koko työorganisaation ajan tasalla aina alaisista esimiehiin. Jatkuvan palautteen avulla jokainen työpaikan jäsen saa arvokasta tietoa päivittäin ja viikoittain siitä, mitä hän tarvitsee onnistuakseen. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 33) toteavat palautteen voiman riippuvan siitä, miten sitä käytetään ja miten siihen suhtaudutaan. Jokaisella työpaikalla on omanlainen palautekulttuuri eli tapa suhtautua palautteeseen tietyllä lailla ja käyttää sitä kehittymisen ja kehittämisen välineenä. Jos palautekäytännöt ovat kaikille selvät, palaute virtaa vapaasti työpaikalla kaikkiin suuntiin. (Ahonen& Lohtaja-Ahonen 2011, 33.)

Sydänmaalakka (2000, 56) painottaa palautejärjestelmän luomisen tärkeyttä koko yhteisön hyväksi. Oikeaan aikaan annettu ja saatu palaute ehkäisee ongelmien syntymistä. Hyvälle palautekulttuurille on olennaista avoin ja suora kommunikointi kaikkien osapuolten välillä. (Sydänmaalakka 2000, 56.)

Myönteinen palautekulttuuri vaikuttaa organisaation jäseniin positiivisella tavalla. Näitä ovat esimerkiksi turvallisuuden tunne, hyväksytyksi tuleminen ja muihin työntekijöihin liittyvä myönteinen kuva. Toimiva palautekulttuuri vaikuttaa positiivisesti työntekoon,. Työsuoritukset paranevat ja työntekijöiden keskinäinen kunnioitus lisääntyy. (Sydänmaalakka 2000, 56.)

Sydänmaalakan (2000, 64) mukaan palautekulttuuri muodostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, vahvasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. Jos palautekulttuuri on toimiva, se tukee koko työyhteisön oppimista. Silloin jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja jokainen tuntee itsensä tärkeäksi työpaikalla. Palautekulttuurin hyötyä ei saada toimimaan, jos työyhteisön periaatteisiin ei kuulu avoin kommunikointi tai toisille annettava palaute. Työntekijät eivät uskalla kertoa avoimesti esimiehilleen ongelmista ja silloin totuus vääristyy. (Sydänmaalakka 2000, 64.)

3 PALAUTETTA SUUNTAAN JA TOISEEN

3.1 Palautteen antaminen

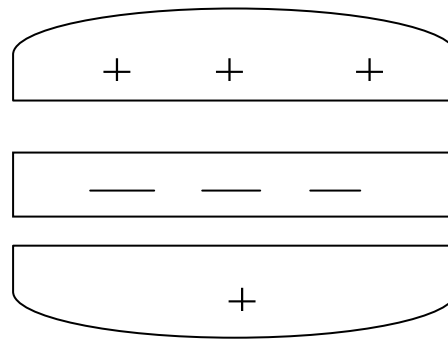
” Palautteen antaminen tulee yleensä esimieheltä, joka arvioi työntekijöidensä toimintaa ja kertoo siitä asianomaiselle. Palautteella esimies pyrkii parantamaan arvioitavien toimintaa ja kehumaan heitä onnistumisissa ” (Konttinen & Skyttä, 2010, 125).

Ydinkohtana Ranne (2006, 70) pitää sitä, miten palaute annetaan. Palautteen antamistapaan on kiinnitettävä huomiota, jos vastaanottotaito on puutteellista. Kun palaute annetaan, tavoitteena on, että palautteen vastaanottaja pystyy hyödyntämään sen mahdollisimman hyvin. Lähtökohtana palautteen antamisessa esimiehen ei kannata pitää ”sainpas sanottua”, koska keskeistä on, että osapuoli oppii palautteesta. (Ranne 2006, 70.) Työntekijöiden tulee antaa esimiehilleen palautetta, että esimies osaa johtaa alaisiaan oikein ja kiinnittää omiin epäkohtiin huomiota. Työntekijät kokevat sen usein todella vaikeaksi, vaikka palautteen antaminen johdolle on todella tärkeää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 76.)

Gallo (2010) toteaa kirjoituksessaan samaa, että työntekijän kuuluu antaa palautetta esimiehelleen. Luottamus nouseekin yhdeksi tärkeäksi asiaksi palautteen antamisessa. Esimiehen ollessa ennakkoluuloton, työntekijän on helppo puhua suoraan luottamuksellisesti ja antaa palautetta. (Gallo 2010)

Surakka & Laine (2011, 150-151) toteavat, että palautteen antaminen opettaa niin työntekijää kuin esimiestä. Työntekijä osaa yleensä arvioida oman työnsä laatua tai ratkaista ongelmia, mutta hän tarvitsee palautetta esimieheltään. Positiivinen palaute lisää työntekijän tunnetta osaamisestaan ja kannustaa työhön. On tärkeää, että esimies uskoo työntekijän kykyihin, koska esimiehen osoittama usko vahvistaa työntekijän omaa uskoa. Esimieheltä tullut korjaava palaute auttaa työntekijää näkemään asiat, koska työntekijä ei näe kaikkia oman työnsä tai toimintansa puutteita. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Esimiehet käyttävät usein korjaavan palautteen antamisen mallina niin sanottua hampurilaismallia. Hampurilaisen hattu (KUVIO 2.) kuvastaa myönteistä palautetta, mikä annetaan ensimmäisenä työntekijälle. Häntä usein kehuaan hyvästä työsuorituksesta, ahkeruudesta tai lahjakkuudesta. Pihviosa kuvaa korjaavaa palautetta, joka annetaan positiivisen palautteen jälkeen. Sen avulla voidaan parantaa toimintaa tai työsuoritusta. Pohjaosan pyrkimyksenä on antaa työntekijälle vielä positiivinen palaute, että palaute päättyisi positiivisessa hengessä. Esimiehen tulee muistaa, että positiivista ja korjaavaa palautetta ei kannata yhdistää, ettei korjaava palaute häviä positiivisen asioiden alle. Esimiehen on huolehdittava, että asian ydin käy selväksi työntekijälle. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)



KUVIO 2. Hampurilaismalli (Ranne 2011, 71.)

Ranne (2006, 71) toteaa hampurilaismallin kuitenkin olevan vain yksi käytetyistä malleista, eikä sitä pidä käyttää kaavamaisesti vaan ennemminkin muokata tarpeen mukaan. Kyseinen hampurilaismalli auttaa hahmottamaan kyseisen kokonaisuuden ja auttaa muistamaan tärkeitä kohtia. (Ranne 2006, 71.)

Eeva Riitta Seies kirjoitti tammikuun Fakta-lehdessä Jää hyvästi hampurilaismalli (2012), jossa kumotaan käsitys siitä, että hampurilaismalli olisi ainoa oikea tapa antaa palautetta työyhteisössä. Johtamiskouluttaja Risto Ahosen mukaan se ei toimi oikeassa elämässä ohjausvälineenä, koska ihmiset kaipaavat nykyisin suoraa puhetta esimiehen antaessa palautetta. Ahosen mukaan palautteen vastaanottaja tietää hampurilaismallin, jolloin hän keskittyy kuuntelemaan vain esimerkiksi ”sämpylä” osan. Ahonen kehoittaaakin esimiehiä erottelemaan kunnolla positiivisen ja korjaavan palautteen. Sillä saadaan parempia tuloksia palautetta antaessa. Artikkelissa palautekouluttaja Paula

Saloranta on huomannut myös hampurilaismallin olevan kyseenalainen palautteenohjausmenetelmä. Salorannan mukaan alaiset eivät anna palautetta muille työkavereille tai esimielleen silloin, jos palaute ymmärretään johtamisen työkaluksi. Palautekäytännöistä on siis hyvä keskustella ääneen työpaikalla ja täsmentää mitä tarkoitetaan hyvin annetulla palautteella. (Fakta, 2012)

3.2 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottaminen alkaa palautteen pyytämisestä, hankkimisesta ja palautteen saamisesta. Palautteen tarve ihmisille tulee siitä, että ymmärtää palautteen tärkeyden ja sen hyödyllisyyden. Palautteen vastaanottotaito on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia ihmisellä. Monet ihmiset haluavat kerätä sitä aktiivisesti ympäriltään. (Ranne 2011, 107-108.) Esimerkiksi palautetta voidaan kysyä seuraavasti:

” Mitä parannusehdotuksia sinulla olisi työskentelytapaaani? ”

” Miten olen mielestäsi pärjännyt työyhteisössänne? ”

” Kommentoipa vähän tätä työtä, mitä olen tähän mennessä tehnyt? ” (Ranne 2011)

Innokkaat palautteen vastaanottajat pyytävät ja keräävät palautetta, koska se tuottaa ajattelulle syvyyttä ja vie eteenpäin omaa kehittymistä. Kun palautetta saadaan jatkuvasti, samalla vastaanottotaito paranee. Ne jotka eivät ole kiinnostuneita pyytämään palautetta, palautteen vastaanottaminen tai palautteen antaminen ei kehity. Ne työntekijät, jotka pitävät palautteen vastaanottamista tärkeänä, suhtautuvat rakentavasti siihen ja osaavat arvostaa sitä. (Ranne 2011, 107-108.) Esimerkkejä palautteen vastaanottamisesta sanallisesti:

” Kiitos rakentavasta palautteesta, keskityn näihin asioihin paremmin. ”

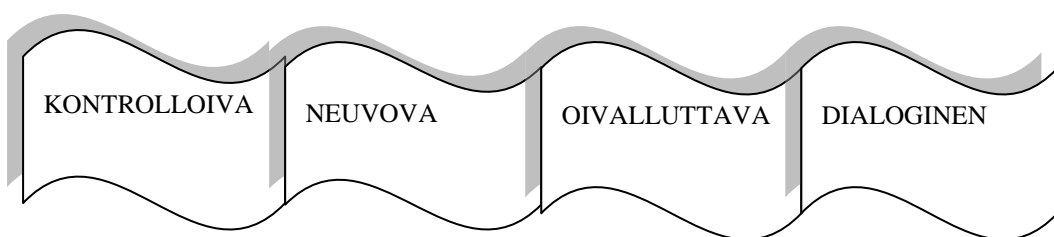
” Arvostan sitä, että annat minulle välittömästi palautetta. ”

” Kiitos kommentistasi! Hyvä, kun kerroit asian suoraan. ” (Ranne 2011)

3.3 Palautetyylit

Alla olevan kuvion (KUVIO 3.) mukaan, palautetyylit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Palautetyyli vaihtelee tilanteesta ja henkilöstä riippuen ja esimiehen tulee osata tunnistaa niitä. Palautetyylejä ovat kontrolloiva, neuvova, oivalluttava ja dialoginen. Kontrolloivassa palautteessa esimies kertoo, miten asiat tehdään, missä työntekijä on onnistunut ja missä epäonnistunut. Työntekijän on otettava palaute vastaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on neuvovassa palautetyylissä opastaa ja neuvoa työntekijää miten asiat tehdään oikein. Työntekijän vastuu on ottaa palaute vastaan ja toimia ohjeiden mukaan. Ongelmia voi kuitenkin syntyä, kun kaikki annetaan valmiina ja työntekijä ei itse joudu ajattelemaan työtehtäväänsä sen pidemmälle.

Esimiehen tehtävänä on oivalluttavassa palautteessa oivalluttaa työntekijää ja saada työntekijä oppimaan annetusta palautteesta. Työntekijän vastuulle jää ymmärtää palaute ja miettiä, miten tavoitteet saavutetaan. Viimeisessä palautetyylissä eli dialogisessa palautteessa esimies istuu työntekijänsä kanssa alas ja yrittää oivaltaa yhdessä työntekijän ongelmia ja kehittää yhteisiä toimintatapoja. Tässä palautetyylissä työntekijän täytyy uskaltaa tuoda aidosti omat ideansa ja näkemyksensä esille. Esimiehen pitää vastaavasti kuunnella ideat ja heidän tulee yhdessä päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 105.)



KUVIO 3. Palautetyylit

3.4 Palautteen muodot

Palautteen muotoihin kuuluvat sanallinen ja sanaton viestintä. Sanaton ja epäsuora palaute on rivien välistä lukemista ja se koetaan usein ongelmalliseksi. Palaute voidaan tulkita päinvastoin, mikä lisää ongelmia tulkinnan kannalta. Sen sijaan suorassa

palautteessa viesti menee selkeästi perille ja vältetään turhat epäkohdat. (Kupias ym. 2011, 16-19.) Kuten jo alussa mainittiin, palautteen muotoja on myös sanallinen palaute. Toinen muoto on sanaton palaute, joka tulee esiin työyhteisöissä ihmisten kommunikoidessa keskenään. Se on aistien kautta tapahtuvaa palautteen antoa. Ranne (2006, 11-20) toteaa sanallisen palautteen ammattityössä korostuvan entistä enemmän. Sanallinen palaute on yhtä merkityksellistä kuin kirjoitettu palaute. Kuitenkin kasvotusten ja suullisesti annettu palaute on sanallisen palautteen tärkein muoto. Silloin ihminen kohdataan kasvotusten ja havaintoja pystyy tekemään eleiden ja ilmeiden kautta. Kirjoitettu palaute on varsin tehokasta, mutta pakottaa palautteen antajan miettimään oikeita sanamuotoja, ettei väärinkäsityksiä ilmene. (Ranne 2006, 11-20.)

Työyhteisössä palautekäytännöt pohjautuvat onnistumisiin, epäonnistumisiin ja työn kehittämiseen. Neutraali palaute on lyhyitä lauseita kuten ihan *ok*, *jees*, jotka tulkitaan usein mitäänsanomattomiksi. Alaisesta palaute voi tuntua todella turhauttavalta, jos esimies vastaa palautteeseen kyseisellä tavalla.

Ihmisten on hankalampi ottaa vastaan korjaavaa palautetta kuin positiivista palautetta. Korjaava palaute alaiselta esimiehelle voi liittyä esimiehen vuorovaikutustaitoihin, ajankäyttöön tai työn johtamiseen. Kun palaute kohdistuu asioihin, jotka esimies tunnistaa itsessään tai toiminnassaan, esimiehen on helpompi vastaanottaa se. Kun palaute liittyy asioihin, jotka ovat esimiehelle uusia tai asioita, jotka häntä itseäänkin häiritsevät, voi palautteen vastaanottaminen olla hankalampaa. (Kaski & Kiander 2007, 94.) Ranne (2006, 9-11) kirjoittaa, että tarvetta palautteen lisäämiseen on ja paljon kehitettävää palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoissa. Työntekijöistä korkeimpiin virkoihin olevilla johtajilla ja esimiehillä on entistä suurempi tarve saada monipuolisesti ja säännöllisesti palautetta. (Ranne 2006, 9-11.)

3.5 Korjaava palaute vs. positiivinen palaute

Korjaavaa palautetta annetaan, kun asiat ovat menneet vikaan ja siitä tulee huomauttaa. Korjaava palaute pitää antaa jämäkästi ja erottaa selkeästi, missä asioissa on tehty virheitä. Korjaava palaute täytyy antaa kahden kesken, jos se koskee henkilökohtaista

suoritusta. Korjaavan palautteen tulee kuitenkin olla kannustavaa, koska työn on jatkuttava. (Juholin 2008, 247-250.)

Korjaava palaute todetaan olevan haastavaksi palautetaidoista monissa työyhteisöissä. Palautteen antamisen vaikeuteen on syynsä, koska ihmiset pelkäävät vastapuolen reaktiota ja sieltä tulevaa vastapalautetta. Korjaavaa palautetta ei osata antaa rakentavasti ja pelätään tulevana väärinymmärretyksi. Pelko hallitsee omalta osaltaan korjaavan palautteen antamista. Tällöin saattaa nousta esille omat haamutunteet, jotka ovat olleet piilossa. Korjaavalla palautteella on taipumus herättää tunteita, jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia. (Aalto 2002, 106.)

Niin kuin Aalto (2002, 106) totesi, että pelko on suurin tekijä. Se voi estää korjaavan palautteen antamisen. Heikkilä & Heikkilä (2007, 111) sanoivat kaiken palautteen olevan korjaavaa ja jatkuvaa kehittämistä parempaan suuntaan niin saavutuksissa kuin käyttäytymisessä. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 111) Korjaava palaute ohjaa pois sellaisista tavoista ja työmenetelmistä, jotka ovat vastoin sovittuja sääntöjä tai eivät muuten edistä työyhteisön myönteistä kehitystä. Oikein annettu korjaava palaute on yhtä tehokas kuin myönteinen palaute. (Pentinkäinen 2009, 141-142.)

Ahonen&Lohtaja-Ahonen (2011, 123-124) muistuttavat, että korjaavaa palautetta saattaessa on tärkeää kuunnella aktiivisesti toista osapuolta. Kuuntelevan osapuolen ei tarvitse olla samaa mieltä asiasta, koska palaute on hänen kokemansa asia ja sitä täytyy kunnioittaa. (Ahonen&Lohtaja-Ahonen 2011, 123-124.)

Korjaavan palautteen onnistumiseksi työyhteisössä olevaa palautekulttuuria täytyy kehittää. Monet hienot muutoshankkeet usein romuttuvat, koska ei ole kiinnitetty huomiota päivittäiseen palautteeseen. Tärkeintä on, että löydetään yksilöllinen tapa antaa palautetta persoonaa huomioiden. Korjaavan palautteen tarkoituksena on korjata virhe, eikä asettaa alaista huonoon valoon virheen takia. Palautteen antaminen antaa mahdollisuuden esimerkiksi itsensä tuntemiseen ja toisen tuntemiseen. Mieleen voi nousta asioita muun muassa, miksi pelkään antaa palautetta ja miksi toinen reagoi voimakkaasti? Jokainen palautetilanne on kasvun mahdollisuus. Oppimisen näkökulmasta pysyvimmit muutokset tapahtuvat silloin, jos henkilö itse oppii tapahtuneesta, eikä vain toimi kuten on käsketty. (Aalto 2002, 98-106.)

Korjaava ja positiivinen palaute kannattaa aina perustella, varsinkin jos palautteen vastaanottaja on kriittinen tai vahva persoona. Kaikki ihmiset tarvitsevat myönteistä palautetta, koska se vahvistaa todellisuudentajua ja säilyttää sen. Ymmärrys omasta tekemisestä tarkentuu ja myönteinen palaute tekee hyvää minä-käsitykselle ja itsetunnolle. (Ranne 2006, 76-79.) Korjaavan palautteen tärkeänä loppuviestinä asianomaiselle on se, että asioihin ja taitoihin on mahdollista vaikuttaa ja niitä voi parantaa. (Ranne 2006, 75-79.)

Palaute on tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työssä, koska monet haluavat jatkuvaa positiivista palautetta onnistumisista (Konttinen & Skyttä 2010, 125). Palaute saattaa laskea hetkellisesti työmotivaatiota, mutta pidemmällä tähtäimellä kehittää osaamista ja ajattelua. Esimiehen tulee välttää ohjaava kontrolli tai työntekijöiden keskinäinen vertailu. ”Häviäjien” motivaatio laskee, jos esimies käyttää vertailua toisen paremmuudesta. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden itsetuntoon myönteisesti antamalla kehittävää ja myönteistä palautetta. Hyvä itsetunto rohkaisee ja auttaa päivittäisessä työssä. Se auttaa asettamaan vaatimustason korkeammalle ja auttaa ottamaan vastaan haasteellisempia työtehtäviä. Tunteet vaikuttavat työssä ja ne tarttuvat helposti muihin. Työpaikan ilmapiiri voi jonkun työntekijän tunnetilan johdosta muuttua kireäksi tai vastaavasti rentouttaa sitä. Siksi esimiehen on hyvä pystyä tunnistamaan toisten ihmisten tunteita ja opetella ymmärtää niitä. (Surakka & Laine 2011, 34-39.)

4 MOTIVAATIOLLA VOIMAANTUMINEN

” Motivaatio on sisäinen voima, joka saa ihmisen suuntaamaan energiansa johonkin tiettyyn suuntaan.” (Kupias ym. 2011, 173).

Motivaatiolla on suuri merkitys siihen, miten työhön sitoudutaan ja miten työntekijä kohdistaa energiansa työtehtäviin. Mitä mielenkiintoisempia työtehtäviä teemme, sitä enemmän siihen panostamme ja työmotivaatiomme kasvaa. Työelämässä työntekijää motivoi työn sisältö ja monipuolisuus. Ihminen pyrkii vaihtamaan työtehtävää, jos se ei anna hänelle haastetta. Työntekijän käyttäytymisen perusteella saadaan tietoa työmotivaatiosta. Palaute motivaatiosta pitää tehdä hienovaraisesti ja silloin korostuu esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen suhde. Työntekijän motivaatio, asenteet, itsetunto ja minäkäsitys vaikuttavat hänen toimintaansa ja työn tuloksiin. (Kupias ym. 2011, 173.)

Motivaatio tulee latinankielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiivit viittaavat tarpeisiin, haluihin, sisäisiin ylläkkeisiin, palkkioihin sekä rangaistuksiin. Motivaatiot ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, koska ne esiintyvät yhtä aikaa. Sisäinen motivaatio syntyy henkilön itse asettamista tavoitteistaan ja ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. (Ruohotie 1998, 36-39.)

Motivaation lähteitä on paljon ja ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluu kannustaminen, palkka, työn turvallisuus ja palaute. Sisäisiä tekijöitä ovat työntekijästä itsestään nousevat asiat, kuten itsensä toteuttaminen, omat arvot ja toiminen halutulla tavalla. Sisäiset tekijät ovat pitkäkestoisempia ja voimakkaampia kuin ulkoiset tekijät. (Surakka & Laine 2011, 34.)

Liukkonen yms. (2006, 13) toteaa, että ihminen voi vain vähän vaikuttaa omaan motivaatioonsa, koska sen lähteenä toimivat erilaiset fysiologiset tarpeet sekä ulkopuolelta tulevat ympäristön ärsykkeet. Nämä asiat vaikuttavat ihmisen

käyttäytymiseen ja motivaatio syntyy ihmisen omista lähtökohdista. (Liukkonen ym. 2006, 13.) Motivaatio on iso voima, joka saa ihmisen toimimaan positiivisella tavalla. Siihen vaikuttaa oma elämäntilanne ja se voi olla hyvinkin voimakas tunne. Motivaatiolla on suuri merkitys työn tulokselle ja laadulle. Mitä korkeampi motivaatio on, sitä suuremmat voimavarat ihmisellä on käytössä. Jokainen luo motivaationsa itse, mutta hyvä esimies voi nostaa työntekijän motivaatiota entisestään. (Surakka&Laine, 2011, 34.)

Niin kuin edellä todettiin, Liukkonen ym. (2006, 12) kirjoittaa, että motivaatio saa ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatio toimii energian lähteenä, suuntaa ja säätelee käyttäytymistämme. Lyhyesti sanottuna kovasti motivoitunut työntekijä keskittää kaiken energiansa työn suorittamiseen, sitoutuu työyhteisöön ja suoriutuu tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaatio näkyy tilanteissa, joissa työtoimintaa tai suoritusta arvioi ulkopuolinen. Motivaatiota voi kasvattaa myös työtehtävä, jonka onnistuessa esimies antaa lisäpalkkion työntekijälle. Motivaation kasvaminen alkaa sosiaalisesta tilanteesta, jossa työntekijä aloittaa työtehtävänsä. Työntekijä arvioi omaa onnistumistaan ja tehtävän merkitystä tiedostamattaan. Oman vaatimustason, omien ajatusten ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta syntyy motivaatio. Jos motivaatio muotoutuu myönteiseksi, tehtävää jatketaan innokkaana ja tulokset ovat positiivisia. Motivaation muodostuessa kielteiseksi, se saa työntekijässä aikaan huolimattomuutta ja tehtävään ei sitouduta. Esimiehillä on oma haasteensa luoda työpaikalle myönteinen motivaatioilmasto, koska työntekijät omalta osaltaan vaikuttavat hyvän ilmapiirin kehittymiseen ja ylläpitoon. (Liukkonen 2006, 25-26, 28.)

Työntekijöihin voi herättää motivaatiota monella eri tavalla. Motivaation parantamiseksi kannattaa käyttää useita eri muotoja. Työryhmäkokoukset, palaverit ja seinälle kiinnitetyt ohjeet ovat hyviä motivaation nostattajia. Esimiehen kannattaa pitää suullista muotoa tärkeimpänä ja toistaa sitä mahdollisimman monta kertaa. Jos esimies ei toimi johtamisensa avulla, hänestä tulee epäuskottava. (Liukkonen ym 2006, 43.)

TAULUKKO 1.

Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa.

(Mukaillen Ruohotie & Honka 1999, Surakka & Laine 2011, 34.)

Henkilön persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Asenteet itseä kohtaan - Asenteet työtä kohtaan - Mielenkiinnon kohteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Palaute - Tunnustus - Vastuu 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkka - Työedut ja työolot - Työturvallisuus
Henkilön tarpeet: Pätevyys ja itsemäärääminen	Saavutukset: Kehittyminen	Sosiaaliset tekijät: Johtamistapa ja ilmapiiri

Ihminen tavoittelee luonnostaan mahdollisimman mielekästä ja eheää tilaa. On tärkeää, että työllämme on tarkoitus, työn tavoitteet ovat mieluisia ja näemme kokonaisuutena työn merkityksen. Esimies voi vaikuttaa kolmeen perustarpeeseen, joita on tarve määrätä omasta elämästä, osaamisen tarve ja liittymisen tarve (TAULUKKO 1.) (Surakka& Laine 2011, 34.) Taitava esimies voi antaa työntekijälle enemmän vapautta vaikuttaa työssään. Tällainen teko lisää itsenäistä tunnetta työtehtävissä. Työntekijälle onnistumisen tunne on tärkeää, sekä palautteen saaminen työsuorituksesta. Esimies voi vaikuttaa tähän järjestämällä työntekijät sopiviin tehtäviin ja huolehtimalla, että heillä on tehtävään riittävä osaaminen. Kolmas perustarve on halu liittyä muihin. Yksilönä haluamme olla osa jotain joukkoa, mutta tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on. (Surakka& Laine 2011, 28.)

Esimes voi auttaa sisäisen motivaation syntymisessä kysymällä avoimia kysymyksiä, jotta työntekijä itse ratkaisisi ongelman itsenäisesti. Kuuntelemalla ja hyväksymällä muiden näkökulmia esimies viestii erilaisen ajattelun hyväksymistä. Kuitenkaan se ei tarkoita sitä, että esimies olisi samaa mieltä. Liukkonen (2006, 51-53) kirjoittaa, että tietoisuus omasta edistymisestä näyttää lisäävän motivaatiota. Toimivassa työyhteisössä niin sanotusti ruokitaan näiden energiaa antavien tuntemusten syntymistä. Liukkonen on todennut, että sisäiset palkkiot ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen, motivaation nousuun ja työsuorituksen paranemiseen. Sisäisen motivaation kulmakiviä esimiehellä ovat vapauksien antaminen työntekijöille. (Liukkonen 2006, 51-53.)

5 PALAUTTEEN NÄKÖKULMIA ESIMIEHILTÄ JA TYÖNTEKIJÖILTÄ

5.1 Esimiehen näkökulma

Perinteisen ajattelutavan mukaan esimiehen velvollisuuksiin, tehtäviin ja oikeuksiin kuuluu antaa palautetta työntekijöilleen (Kontiainen & Skyttä 2010, 125). Omasta johtamistavastaan ja itsestään on helppo oppia palautteen kautta. Kun esimies luo avoimen palautetyylin, hän saa usein omasta työskentelytavastaan palautetta. Ideaalitilanne on se, että esimies saa päivittäin palautetta työntekijöiltään. Alaiset kertovat, miten esimiehen toiminta tukee työntekoa ja mitä muutoksia esimies voi tehdä. Palaute on oman mukavuusrajan ylittämistä ja oppimisen kannalta tärkeää. Esimiehen tulee olla kiinnostunut saamaan palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen antaminen näkyy työyhteisön ilmapiirissä ja vuorovaikutustilanteissa. Kun organisaatiossa on luottamusta ja keskusteluilmapiiri on avoin, palautteen antaminen helpottuu. Toisaalta ongelmia saattaa tulla siinä, että palautetta ei anneta tai sitä ei osata antaa. Kun esimies pyytää palautetta, hänen tulee kestää siihen liittyvät omat tunnereaktiot. (Kaski & Kiander 2007, 91-95.) Toimiva palautekulttuuri edellyttää esimieheltä hyviä esimiestaitoja. Ne käsittävät taitoa kuunnella ja ottaa väheksymättä toisen koettu totuus tai tilanne vastaan (Kaski & Kiander 2007, 91.)

Juholinin (2008, 251) mukaan esimiehet kärsivät palautteen vähyydestä. Useimmat kertovat, että rehellistä palautetta ei tule, koska palautteenantajat pelkäävät vaarantavansa oman uransa. Esimiehien omaa identiteettiä vahvistaa henkilökohtainen palaute, joka on itsetuntemuksen ja johtamiskäyttäytymisen tärkein väline. Kun esimies saa palautetta, hän voi arvioida omaa työskentelyään alaisten palautteen perusteella. Esimiehen pitää uskaltaa kysyä ja siirtää sivuun puolustava käyttäytyminen. (Juholin 2008, 251.)

Hyvä, onnistunut ja vaikuttava palaute edellyttää, että esimies toimii palautetilanteessa joustavasti. Läpikäydyn keskustelun ja aiheiden mukaan hänellä voi olla erilaisia rooleja tai positioita suhteessa työntekijään. Joskus palautetilanne on sellainen, että työntekijä on aktiivinen puhuja ja esimiehen tehtävänä on olla ”pelkkänä korvana”. Tavallisemmin esimiehen rooli on asiantuntijan rooli, missä hän antaa palautetta ja

työntekijä on palautteen vastaanottajan ja kuuntelijan asemassa. Esimiehen tulee kuitenkin tiedostaa oma asema alaisiin nähden. Aina asiantuntijan rooli ei ole oikea. Joissain tilanteissa on parempi, että esimies heittäytyy ei-tietäjän rooliin ja antaa työntekijän kertoa itse tapahtumasta. Näin esimies toimii kuuntelijana ja hänen tulee luottaa, että työntekijä löytää itse vastaukset esimiehen toimiessa peilinä hänelle. (Kupias ym. 2011, 206.)

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaisen palautekulttuurin hän työpaikalleen luo. Esimies voi näyttää esimerkkiä siitä, miten puhutaan avoimesti ja miten palautetta annetaan. Hänen oma itsetunto ja tunteet saattavat edistää tietynlaista käyttäytymistä tai ohjata toimimaan tietyllä tavalla. Positiivisen palautteen antaminen voi tuntua vaikealta ja kriittinen palaute voi tuntua jopa pelottavalta. Tunteet ohjaavat ja vaikuttavat vuorovaikutustilanteissa. Palautteen avulla voidaan muuttaa tai säilyttää olemassa oleva tilanne. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 200-204.)

Palautteen antaminen on työntekijän työn arvostamista, työntekijästä ja työstä välittämistä. Siksi on tärkeää, että esimies näkee palautteen antamisen merkityksen työyhteisölle ja ottaa vastuun työyhteisön palautekulttuurin rakentamisesta ja kehittämisestä. (Kaski & Kiander 2005, 121.) Rakentavan palautteen antaminen on taito, jota esimiehen kannattaa harjoitella. Se ei kuitenkaan takaa sitä, että seuraavalla kerralla palautteenanto onnistuu. Kriitikkiä annettaessa korostuu esimiehen sen hetkinen tilanne, luonteenpiirre ja vastaanottajan sen hetkinen tilanne. Palautteen antamiseen liittyy myös monia vaaranpaikkoja. Pahimmassa tapauksessa esimies on voimakkaiden tunteiden vallassa ja käyttäytyminen on liioiteltua, syyllistävää tai liian korostunutta.

Silvennoinen (2004, 166) toteaa, että työntekijät kokevat palautteen tulevan aina ”ylhäältä alaspäin”. Palautteen antaminen kytkeytyy työyhteisön perusarvoihin. Hyvällä palautekulttuurilla edellytetään esimieheltä kunnioitusta, rehellisyyttä, avointa viestintää sekä tahtoa uudistua. (Silvennoinen 2004, 166). Esimieheltä alaiselle kahden kesken annettava positiivinen palaute on tehokas motivoija, joka kannustaa työntekijää yhä parempiin työsuorituksiin ja vahvistaa itseluottamusta. (Pentinkäinen 2009, 143.)

5.2 Työntekijän näkökulma

Työntekijöiltä odotetaan palautteenantamistilanteissa hyviä työelämätaitoja. Työelämätaidoilla tarkoitetaan työntekijän taitoa kertoa omista havainnoistaan ja kokemuksistaan esimiehelle. Niihin kuuluu myös se, että alainen osaa kertoa asiallisesti ja selkeästi palautteen minä-kielellä. Minä-kieli tarkoittaa sitä, että ihminen osaa ilmaista omat ajatuksensa, omat tunteensa ilman, ettei hän tietoisesti loukkaa ketään. Esimies voi toivoa kehityskeskusteluissa tai työn lomassa palautetta työntekijöiltään, mutta alaiselle oikean palautteen antaminen voi esimiehellekin olla vaikeaa. Pienet vihjeet siitä, että esimies ei kestä työntekijöiltään tulevaa palautetta, voi tulla esteeksi palautteen antamiselle. (Kaski & Kiander 2007, 91.)

Gallo (2010) kehoittaakin työntekijää rohkeasti kysymään esimieheltä, haluaako hän palautetta. Esimies pyytää pitämään silmällä hänen omia käyttäytymismalleja. Työntekijän kannattaa ilmaista rehdisti, että työntekijällä on halu auttaa esimiestä. Työntekijänä pystyy antamaan miettimisen aiheita niihin asioihin, mitkä voisivat auttaa esimiestä työssään.

Palaute on tärkeää kohdistaa esimiehen toimintaan ja käyttäytymiseen, ei hänen persoonallisuuteensa. Työntekijän on hyvä kertoa esimiehelle, mitkä asiat koee hyväksi ja minkä toivoo jatkuvan. Esimiehelle on tärkeää kertoa, mitä toivottaisiin tekävän jatkossa eri lailla tai jätetään kokonaan tekemättä. (Järvinen 2008, 111.)

Palautteen vastaanottamisen taitojen kehittäminen työyhteisössä luo perustan vapaalle työyhteisölle, jossa oppiminen ja uusiutuminen mahdollistuvat. Työntekijät kokevat, että positiivista palautetta ei useinkaan pysähdytä antamaan yhtä perusteellisesti kuin korjaavaa. Positiivinen palaute jätetään monesti sanomatta tai asiaa vähätellään. Myönteinen palaute voidaan kuitata ”hieno homma”, jossa työtehtävien tekemiseen liittyvää konkreettista tasoa tai painotusta ei ole. Tällainen myönteinen palaute ei kehitä työntekijää. Tärkeää palautteen antamisessa on aitous, työsuorituksen kehuminen tai kiittäminen eikä työpersoonaan kohdistuvaa palautetta. Työntekijän näkökulmasta siis positiivisen palautteen painottaminen on tärkeää, kun onnistumisia tulee. (Kaski & Kiander 2005, 113-119.)

Silvennoinen (2004) toteaa korjaavan palautteen antamisen olevan monissa työpaikoissa hankalaa. Korjaava palaute koskee vahvasti tunteitamme ja sisintämme ja siksi se on tunteita herättävä asia. Se saa aikaan ristiriitaisia tunteita ja usein puolustaudumme niiltä, koska koemme ne uhkaaviksi. Myönteinen palaute ja korjaavan palautteen antamisessa kehittyy oma ammatillinen oppiminen, keskinäisten suhteiden parantuminen ja asioiden hoidon kehittyminen. Tämä koskee myös palautteen vastaanottamista niin työntekijöillä kuin esimiehillä. (Silvennoinen 2004, 165.)

6 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää miten esimiehet ja työntekijät kokevat palautteen ja sen merkityksen työyhteisössä. Tutkin korjaavan palautteen ja positiivisen palautteen näkökulmasta palautteen antamista ja vastaanottamista työntekijöillä sekä esimiehillä. Tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, missä olisi parannettavaa ja millainen palautekulttuuri työpaikalla vallitsee. Liikkuuko palaute esimieheltä työntekijälle, työntekijältä esimiehelle vai molempiin suuntiin. Tarkastelen vielä kysymällä mitä on hyvä ja huono palaute.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia palautteenantamisesta työpaikalla ja löytää harmaita alueita sen toimivuudesta. Vastauksissa tulee varmasti eroavaisuuksia työntekijöiden ja esimiesten välille, mikä on analysoidessa positiivinen asia. Toivon löytäväni aitoja kokemuksia ja rehellisiä vastauksia, vaikka tutkimukseni aihe on melko herkkä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain yhden ravintolan henkilökunnan kokemuksia palautteesta. On muistettava, että tulokset voivat olla millaisia tahansa. Tässä on vain yksi näkökulma aiheeseen, mutta uskon saavani kysymyksiin vastauksia ja pystyn analysoimaan niitä. Tarkoituksena on tehdä kyselylomake ravintolan henkilökunnan työntekijöille (LIITE 1.) ja esimiehille (LIITE 2.). Kysymykset ovat samoja, mutta hieman muunneltuja vastaajille sopiviksi. Työntekijöillä on kymmenen kysymystä ja esimiehillä on yksitoista kysymystä. Näiden vastauksien perusteella vertailen teoriataustaa saatuihin vastauksiin ja analysoin vastauksia. Kyselyyn osallistujien lukumäärä on pieni, koska ravintolan henkilökunnan määrä on vähäinen. Tulen säilyttämään anonyymien käsittelytavan lopputuloksissa. Vastausten analysoinnissa kerron vain sen, että kyselylomakkeeseen vastasi kuusi työntekijää ja kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä.

Tutkimuskysymyksiä on hiottu moneen kertaan ja ryhmittelen ne kysymyslomakkeeseen siten, että samaa aihealuetta olevat kysymykset ovat peräkkäin ja näin vastaamisesta tulee helpompaa ja loogisempaa.

6.1 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 177) toteavat, että ennen aineiston keruun aloittamista tulee pohtia analyysimenetelmää ja tulosten esittämismuotoa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2009, 177). Tässä tutkimustavassa kirjoitan kyselylomakkeen tulokset auki ja kerron kuinka monta vastaajaa vastasi ja miten he vastasivat annettuihin kysymyksiin. Vastaajien määrä on vähäinen kyselylomakkeessa, en pidä tärkeänä analysoida tuloksia kaavioiden muodossa.

Vilkka (2005, 73) suosittelee kyselylomaketta käytettäväksi silloin, kun havaintoyksikkönä ovat henkilön mielipiteet ja asenteet. Kysely on aineiston keruutapa, jossa kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen muotona käytetään kyselyä, jos halutaan selvittää jonkin asian paikkansa pitävyyttä ja tutkittava aihealue tunnetaan. (Vilkka 2005, 73.)

Kyselylomake koostuu monivalintakysymyksistä, likert-asteikosta ja vain muutamista avoimista kysymyksistä. Valitsin likert-asteikon, koska siinä on helppo toteuttaa eri vastausvaihtoehtoja ja se sopii hyvin tutkimuksen tekoon. Monivalintakysymysten ansiosta saan tarkemmin kerrottua tutkimustuloksista ja näin ollen käytän lainauksia ja ajatuksia vastaajilta. Vastaajien määrä on pieni vähäisen henkilöstön vuoksi, esitän kaikkien kysymysten tulokset. Tulosten esittämismuodoksi valitsen vapaan tavan, koska tässä tapauksessa henkilöiden omat ajatukset tulevat paremmin esiin. Olen jakanut työntekijöiden vastaukset omaan lukuun ja esimiesten vastaukset omaan lukuun. Silloin vastaustuloksia on helpompi analysoida ja pohtia.

Opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena on hyötyä saamistani vastauksista, sillä voin esittää kehittämis ehdotuksia työyhteisölle ja näin ollen parantaa palautteen antamista ja vastaanottamisen taitoja niin esimiehillä kuin työntekijöillä. Kyselyä tehdessä täytyy ottaa huomioon, mihin ongelmaan haetaan vastauksia. Kysymysten täytyy olla helposti ymmärrettävissä ja yksiselitteisiä. Vilkka (2005, 74) kirjoittaa, että kyselyyn vastaaja lukee itsenäisesti kyselylomakkeen kysymykset ja vastaa siihen kirjallisesti. Tällaisen aineiston kerääminen sopii hajallaan olevalle joukolle ja silloin kun käsitellään arkaluontoisia asioita (Vilkka 2005, 74.) Tässä tapauksessa kyselylomakkeen luonne on arkaluotonen, koska kyselylomakkeessa käsitellään työntekijöiden ja esimiesten välisiä

palautteenantamisen ja vastaanottamisen taitoja. Aineiston kerääminen tapahtuu kyselylomakkeella, koska vuorotyössä on vaikea saada ihmisiä yhtä aikaa töihin ja näin ollen nopeasti vastaaminen on helpompaa kyselylomakkeeseen vastaamalla.

Mattila (2013, 64) toteaa gradussaan vastaustensa perusteella, että iällä, koulutustaustalla ja esimiestehtävissä työskentelyvuosilla ei ole merkittävää vaikutusta siihen, miten esimiehet käsittävät palautteen ja kokevat palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteen. (Mattila 2013, 64). Tässä kyselylomakkeessa ei kysytä näitä tietoja vaan keskitytään heti aiheeseen. Jaottelin kysymykset hieman aihealueittain, ja samasta aihealueesta olevat kysymykset ovat peräkkäin. Vilka (2007, 15) toteaa, että käsitteet tai vaikeat sanat kannattaa muuttaa ymmärrettävälle arkikielelle. (Vilka 2007, 15.)

Pyrin rakentamaan kysymykset niin, että tutkimuksen kohdejoukko ymmärtäisivät kysymykset oikein ja samalla tavalla. Kyselylomakkeessa on stukturoituja sekä avoimia kysymyksiä. Kun on kyse asenteiden ja mielipiteiden mittaamisesta, käytetään likertin asteikkoa. Vilkan (2007, 78) mukaan kyselylomake tulee aina testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä. (Vilka 2007, 78.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake esitestataan edellisellä viikolla ennen kuin vien kyselylomakkeen täydennettäväksi yritykseen. Esitestaukseen osallistuu henkilö, joka työskentelee ravintola-alalla ja ymmärtää aihealueen. Lomakkeen testaaja arvioi kyselylomakkeen kysymys- ja vastausvaihtoehdot, että kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä. Testauksen perusteella tarkennan lomakkeessa olevia muutamia kysymysmuotoja ja sanavalintoja. Esitestauksen tarkoituksena on varmistaa se, että onko kaikki kysymykset tarpeellisia kyselylomakkeessa tai puuttuuko jotain oleellista, mitä pitäisi kysyä kohdejoukolta.

6.2 Aikaisempia tutkimuksia

Endenin (2010, 57-59) opinnäytetyön mukaan kiireen koettiin vaikuttavan negatiivisesti palautteen antamiseen työntekijältä esimiehelle. Huomattiin myös, että esimiehen oma mieliala vaikutti siihen, antoivatko työntekijät palautetta. Alaiset kokivat, että

kasvotusten annettu palaute oli toimivin tapa ja yli puolet alaisista antoi esimiehelleen palautetta vain kehityskeskustelussa. Haasteellisimmaksi koettiin rakentavan palautteen antaminen. Jotkut kokivat olevansa liian arkoja antamaan rakentavaa palautetta, kun taas osa koki, ettei esimies osannut vastaanottaa sitä (Enden 2010, 57-59).

Mattilan pro-gradussa tavoitteena oli tarkastella niitä tilanteita, joissa esimiehet kokivat antavansa tai vastaanottavansa palautetta. Sillä pyrittiin kartoittamaan esimiesten kokemuksia palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteissa. Mattilan (2013, 36-38) gradussa palautteen antaminen koettiin vaikeaksi, koska alaiset eivät kyenneet ottamaan palautetta vastaan. Kyselyyn vastanneet esimiehet pitivät positiivista palautetta tärkeänä. Useat vastaajista mainitsivat, että sitä on mukava antaa. Siitä huolimatta moni esimies kertoi, että positiivinen palaute jäi useammin antamatta kuin rakentava palaute. Vastausten perusteella esimiehet antavat korjaavan palautteen pääsääntöisesti kahden kesken ja kasvotusten. Korjaavan palautteen antamista pidettiin merkkinä siitä, että esimies välitti alaisistaan. Positiivista palautetta haluttiin antaa julkisesti muiden työntekijöiden kuullen. (Mattila 2013, 36-38).

” Eräs esimies täsmensi asiaa toteamalla, että hän on tehnyt selväksi, että hänen pyrkimyksensä on auttaa alaisia menestymään eikä korjaava palaute ole henkilökohtaista.” V30 (Mattila 2013, 36.)

Mattila (2013, 39) ja Enden (2010, 58) saivat vastauksissa samanlaisia tuloksia, sillä myös Mattilan vastauksissa usean vastaajan mukaan jatkuva kiire nähtiin myös ongelmana. Vaikka esimiehet käsittivät palautteen saamisen ja vastaanottamisen tärkeäksi ja esimiehet toivoivat saavansa alaisiltaan palautetta.

” Negatiivista palautetta ei aina osata antaa tyylikkäästi ja rakentavasti. Sitä ei myöskään aina osata ottaa vastaan, sitä ei osata käsitellä tai sen käsittelemiseen ei varata aikaa tai anneta tukea. Asiat ymmärretään helposti väärin eikä niitä aina ole mahdollista oikaista.” V40 (Mattila 2013, 43.)

” Negatiivinen palaute voi helposti saada väärät mittasuhteet tai synnyttää kuppikuntakeskusteluja. Sillä on negatiivinen vaikutus myös työyhteisön ilmapiiriin, tiimityöskentelyyn, motivaatioon ja työiihtyvyyteen.” V40 (Mattila 2013, 43.)

''Tuntu et esimies ei ollu valmis ottaa kritiikkiä vastaan niin mielummi jätti sen sit sanomatta..eikä sitä olis uskaltanu antaakaan ku pelkäs et siihen reagoidaan tiuskimalla tai tylä käytöksel. ''V40 (Sipponen 2011, 37.)

Suurin osa esimiehistä kertoi ottavansa palautetta mielellään vastaan, kun taas toiset eivät osanneet suhtautua palautteen vastaanottamiseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimiehet ymmärsivät, että alaisten oli usein vaikeaa antaa palautetta esimiehelleen ja osa esimiehistä koki palautteen vastaanottamisen vaikeana. Erityisesti rakentavan palautteen vastaanottaminen koettiin hankalaksi, vaikka sen tärkeys tiedostettiin. (Enden 2010, 58.)

Mattilan (2013, 42) vastauksissa kävi ilmi, että palaute tukee työyhteisön kehittymistä ja työtyytyväisyyttä. Palaute mainittiin yhdeksi merkittävimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Vastausten mukaan positiivinen palaute sai työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja tekemisen meiningin, jotka lisäsivät työmotivaatiota ja edistivät työssä jaksamista. (Mattila 2013, 42)

Sipponen (2011, 34-37) totesi vastausten perusteella, että työmotivaatioon vaikuttaa esimieheltä saatu kannustus ja kiitos. Monen mielestä esimieheltä saatu kiitos koettiin niin, että oli oikeasti onnistuttu työssä. Kerran vuodessa saatava palaute ei kenenkään haastateltavan mukaan riitä vaan palautetta tulisi saada paljon useammin. Useampi alaisista koki tärkeäksi esimiehen antaman palautteen. Yksi alainen ei tiennyt, oliko hyvä vai huono työntekijä, kun palautetta tuli niin vähän.

Osa alaisista toivoi myös palautetta henkilökohtaisemmin, eikä kaikkien nähdessä päiväkirjaan kirjoittamalla. Esimiehelle annettava palaute koettiin aika vaikeaksi, mutta pystyttiin antamaan positiivista sekä korjaavaa palautetta. Vastaajien mielestä se koettiin tärkeäksi asiaksi työyhteisön hyvinvoinnille, että palaute liikkuu molempiin suuntiin (Sipponen 2011, 34-37.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tutkimusta tehdessä tein kaksi kyselylomaketta, joista toinen oli työntekijöille (LIITE 1.) ja toinen esimiehille (LIITE 2.). Näin sain vastauksia molemmilta osapuolilta ja analysointivaiheessa sain enemmän vertailukohtia ja näkemyksiä esiin. Henkilökunta on pieni, joten tiesin, että vastausten määrä on vähäinen. Tein kuitenkin oman kyselylomakkeen esimiehille ja toisen lomakkeen työntekijöille. Kysymykset muodostuivat monivalintakysymyksistä, likertin- asteikolla tehdyistä kysymyskohdista ja avoimista kysymyksistä. Esimiesten kyselylomakkeessa oli 11 kohtaa ja työntekijöiden kyselylomakkeessa 10 kohtaa. Työntekijöiden kyselylomakkeeseen vastasi kuusi työntekijää ja esimiesten kyselylomakkeeseen kaksi esimiestä.

Opinnäytetyöni kyselylomake tehtiin a'la carte ravintolaan. Ravintolassa tarjoillaan lounasta maanantaista perjantaihin ja a'la cartea joka päivä. Teemoittelin kysymykset niin, että vastaajien oli loogista ja helppoa vastata kysymyksiin. Avoimet kysymykset olivat molemmissa kyselylomakkeissa viimeisenä. Perustietoja ei kysytty kummaltakaan joukolta, koska se ei ollut tarpeen tässä kyselylomakkeessa. Kerroin henkilökunnalle tutkimuksen tarkoituksesta, luottamuksellisesta ja anonyymistä käsittelytavasta ja siitä, mihin aineistoa käytetään.

Kyselytutkimukseen he saivat vastausaikaa viikon verran. Kävin vielä varmuudeksi kaikki kysymykset läpi, että kaikki ymmärsivät kysymykset ja kirjoitin taustatietoa kysymyksistä, että vastaaminen helpottuu. Kaikki vastasivat kuitenkin kysymyksiin itsenäisesti ja palauttivat kyselylomakkeen suljettuun kirjekuoreen. Tällä vältettiin toisten tietäminen vastauksista ja anonyymi tapa säilyi jokaisella vastaajalla. Muistuttelin kyselyyn vastaamisesta ja kävin välillä ravintolassa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta kerroin saavani isomman vastausprosentin, jos mahdollisimman moni vastaa. Kyselylomakkeessa ei kysytty perustietoja. Nämä olisivat olleet sukupuoli, ikä, asema työyhteisössä tai palvelusaika työpaikalla. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli todettu, että näillä esitiedoilla ei ollut merkitystä tämän kaltaisessa kyselytutkimuksen vastauksien tuloksissa. Toiseksi aihe oli arkaluontoinen ja henkilökohtainen, joten tällä sain säilytettyä anonyymien vastausmahdollisuuden jokaiselle henkilölle.

Kysymysten teemoittelu oli tärkeää, koska silloin tulosten osoittaminen oli helpompaa. Kyselylomakkeen vahvuudeksi nousivat samankaltaisuus molemmille osapuolille, lyhyt kyselylomake ja selkeitä vastauksia avoimiin kysymyskohtiin. Teemoittelin kysymykset seuraavasti:

- Palautteen antaminen
- Positiivisen palautteen tärkeys esimiehiltä ja työntekijöiltä
- Korjaavan palautteen merkitys
- Millaista on hyvä ja huono palaute

7.1 Työntekijän kyselylomakkeen tulokset

Työntekijöille osoitettuun kyselylomakkeeseen vastasivat kaikki 6 työntekijää. Kaikkiin kysymyksiin oli vastattu, joten niin sanotut mustat aukot eivät tässä tapauksessa häirinneet. Ensimmäinen peruskysymys kyselylomakkeessa oli *''Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi?''* Kaikki kuusi vastaajaa vastasivat useamman kerran viikossa. Tästä voidaan siis todeta, että palautetta annettiin työyhteisössä ja kaikki vastaajat olivat samaa mieltä.

Niin kuin teoria-pohjassa Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 33) totesivat, että jatkuvalla palautekulttuurilla jokainen jäsen saa merkityksellistä tietoa siitä, miten on onnistunut työssään. He mainitsivat, että palautetta on hyvä saada päivittäin ja viikoittain. Se luo työpaikalle avointa, tasa-arvoista ja luotettavaa ilmapiiriä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 33.)

Toisena teemana oli positiivisen palautteen antaminen. Kysymys kaksi oli *''Antaako esimiehesi positiivista palautetta työstäsi?''* Kaksi vastaajaa kertoi saaneensa positiivista palautetta *''paljon''*. Kolme vastaajaa kertoivat saaneensa *''kohtalaisesti''* positiivista palautetta. Yksi vastaaja kertoi saaneensa vain *''vähän''* positiivista palautetta. Voin todeta vastauksista, että työntekijät halusivat positiivista palautetta esimieheltänsä. Surakan ja Laineen (2011, 150-151) mukaan, työntekijät osaavat näin arvioida omaa työtään, ja esimiehen kuuluu antaa palautetta työntekijöilleen. Näin ollen

positiivisen palautteen tärkeys nousee teoriapohjassakin mittavaksi. Positiivinen palaute kannustaa ja luo vahvaa uskoa osaamisesta. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Kysymyksessä kolme kysyin työntekijöiltä *''Annatko sinä positiivista palautetta esimiehellesi?''* Neljä vastaajaa kertoi antavansa positiivista palautetta *''kohtalaisesti''* Kaksi vastaajaa kertoi antavansa *''vähän''* palautetta esimiehelleen. Kuusela (2013, 87) totesi teoriapohjassaan, että esimiesten mielestä arvostettava ele työntekijöiltä on suora palaute esimiehille. (Kuusela 2013, 87). Pentinkäinen (2009, 141-142) totesi, että palautteella esimiehet pystyvät kehittämään alaisiaan oikeissa asioissa. Silloin työntekijät tietävät, mitä esimies heiltä odottaa ja he pystyvät näin ollen vastaamaan odotuksiin. (Pentinkäinen 2009, 141-142.) Perkka-Jortikka (2005, 211) totesi teoksessaan, että palaute on motivoiva tekijä. Työntekijöiden oma osaaminen ja luottamus itseensä vahvistuu, kun he saavat esimieltä kaikenlaista palautetta. Heille tulee tunne, että heistä välitetään (Perkka-Jortikka 2005, 211.)

Neljäs kysymys kuului *''Kuinka tärkeänä pidät kaikenlaisen palautteen antamista esimieheltäsi?''*. Kysymykseen olivat vastanneet kaikki kuusi vastaajaa samalla tavalla *''erittäin tärkeänä''*, joten kysymys koettiin tärkeäksi ja kaikki olivat tästä asiasta samaa mieltä. Vastauksesta päätellen voidaan todeta, että kysymyksessä työntekijät halusivat esimiehen antavan heille kaikenlaista palautetta, oli se sitten korjaavaa tai positiivistä. Teoriapohjassa mainitaan, että suurin kehittämiskohde esimiehillä on palautteen antaminen työntekijöille. Toisena asiana teoriapohjassa Surakka & Laine (2011, 150-151) toteavat, että palautteen antaminen opettaa molempia osapuolia. Työntekijä sekä esimies arvioi ongelman ja kykenee ratkaisemaan. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Kolmantena teemana oli korjaavan palautteen merkitys. Työntekijöiden vastaukset viidenteen kysymykseen olivat herättäviä. Työntekijöistä neljä kuudesta vastaajista kertoi antavansa korjaavaa palautetta esimiehelleen *''melko vähän''*. Kaksi vastaajaa kertoi antavansa *''vähän''* korjaavaa palautetta esimiehelleen. Aallon teoksessa (2002) hän kirjoittaa korjaavan palautteen olevan työpaikoissa vaikein muoto. Siihen liittyy monia pelkoja ja haasteita. (Aalto 2002, 106.) Tässä tutkimuksessa vastaajat vastasivat antavansa *''vähän''* tai *''melko vähän''* korjaavaa palautetta esimiehilleen.

Aalto (2002) totesi myös, että ihmiset pelkäävät toisen suhtautumista ja mahdollista vastapalautetta korjaavassa palautteen muodossa. Rakentavan palautteen antamistaidoissa monilla ilmenee puutteita ja siksi se koetaan vaikeaksi muodoksi. Aalto (2002, 106) kuvailee pelkoa hallitsevana tekijänä. (Aalto 2002, 106.) Jäin pohtimaan kyselytutkimusten vastauksista sellaista, voisiko osasyynä olla korjaavan palautteen vähyyteen olla työntekijöiden heikko palautteen antamistaito tai osittain pelko antaa palautetta.

Kuudes kysymys käsitteli sitä, kuinka paljon esimies antaa työntekijöille korjaavaa palautetta. Vastaajista kolme kertoi saavansa ”*sopivasti*” korjaavaa ja kaksi vastaajaa kertoi saaneensa ”*paljon*” korjaavaa palautetta. Surakka & Laine totesivat (2011, 150-151) kirjassaan esimiehen korjaavan palautteen vahvistavan uskoa tekemiseen ja esimiestä tarvitaan kertomaan työntekijälleen faktat. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Nämä kyselytutkimusten vastaukset ovat vaikeita tulkita, koska kaikilla työntekijöillä on omat käsitykset siitä, kuinka paljon korjaavaa palautetta annetaan. Ja korjaava palaute ei tarkoita aina negatiivisävytteistä palautetta vaan se voi olla myös positiivista, mutta silti korjaavaa. Toiset haluavat haluta palautetta enemmän ja toiset vähemmän.

Seitsemäs kysymys kuului ”*Millä tavalla esimiehen tulisi antaa korjaava palaute?*” Kaikki kuusi vastaajaa olivat samaa mieltä siitä, että korjaava palaute esimieheltä työntekijälle tulee antaa ”*suullisesti kahden kesken*”. Kukaan ei halunut korjaavaa palautetta kaikkien kuullen tai kirjallisesti kirjoitettuna päiväkirjaan tai ilmoitustaululle. Tämä on ilmeisemmin selvää, koska työntekijät eivät halua tulla nolatuksi, eikä hyvä esimies ei tekisi sellaista toisten työntekijöiden edessä.

Aalto (2002, 48) kirjoitti teoksessaan, että ihmiset eivät käsitä, kuinka suuri korjaavan palautteen arvo on. Korjaavan palautteen antaminen on yksi kehittyvän työyhteisön pääväline ja sen arvo tulisi ymmärtää. Sen avulla pystytään korjaamaan ongelmat ja yhteistyö ja luottamus kasvaa koko työyhteisön sisällä. (Aalto 2002, 48.)

Kahdeksas ja yhdeksäs kysymys käsitteli palautteen liikkuvuutta työyhteisössä ja sitä mihin asioihin työntekijät haluaisivat lisää palautetta esimiehiltään. Yhdeksäs kysymys oli ”*Mihin asioihin haluat esimieheltäsi palautetta?*” Neljä kuudesta työntekijästä

vastasivat haluavansa lisää ”*palautetta työn onnistumisesta, työskentelytavan muuttamisesta ja mahdollisesta työn epäonnistumisesta*”. Kaksi vastaaja kertoi myös, että he haluaisivat lisää ”*palautetta työn onnistumisesta, työn epäonnistumisesta ja kommunikaatiosta*”. Kukaan vastaajista ei näyttänyt haluavansa palautetta ammattitaidosta. Jäin miettimään sitä, miksi työntekijät eivät halunneet kuulla palautetta omasta ammattitaidostaan. On mahdollista, että kysymys on ollut liian vaikeasti ymmärrettävä ja avoin, eikä sitä ole osattu tulkita oikealla tavalla.

Yhdeksäs kysymys kuului ”*Mihin suuntaan palaute liikkuu mielestäsi ENITEN työpaikallanne?* Kaikki kuusi työntekijä asemassa olevaa vastasivat kysymykseen ”*esimieheltä työntekijälle*.” Päättelin, että työntekijät kokivat palautteen kulkevan enemmän esimieheltä työntekijälle kuin toisinpäin. Kuitenkaan kukaan ei ollut vastannut kohtaan ”*vain esimieheltä työntekijälle*”. Lohtaja ja Ahonen (2011, 24-25) totesivat palautteen liikkuvan vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Lohtaja & Lohtaja-Ahonen 2011, 24-25.) Tässä tutkimuksessa työntekijät olivat todenneet, että palaute liikkuu esimieheltä työntekijälle. Kukaan vastaajista ei todennut, että palaute ei liikkuisi ollenkaan työntekijältä esimiehelle.

Viimeisenä kysymyksenä kyselylomakkeessa kysyin ”*Mitä on hyvä ja huono palaute?*”. Vastauksista päätellen hyvää ja huonoa palautetta oli mietitty. Työntekijät painottivat vastauksissa rakentavaa ja asiallista palautetta. Hyvän palautteen sanottiin kannustavan eteenpäin ja huonon palautteen antaminen uskottiin olevan vaikeaa antaa. Tähän kysymykseen tuli paljon vastauksia, joten kerron mitä työntekijät vastasivat tähän kysymyskohtaan:

”*Hyvää palautetta on rakentava palaute, oli se sitten hyvää tai huonoa.*”

”*Huonoa palautetta on lapsellinen tiuskiminen.*”

”*Rakentava ja kannustava palaute on hyvää.*”

”*Huonoa palautetta on vihjaileva palaute.*”

”*Perustelut tulee antaa hyvälle ja huonolle palautteelle.*”

”*Huono palaute voi olla vaikeaa antaa, mutta sitä kannattaa miettiä miten sen sanoo.*”

” Asiallinen palaute joka ei mene henkilökohtaisuuksiin.”

” Hyvä palaute on ihmistä kehittävää ja se kannustaa eteenpäin.” (Työntekijät)

7.2 Esimiehen kyselylomakkeen tulokset

Esimiehille suunnattuun kyselylomakkeeseen vastasivat kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä. En ala tässä sen kummemmin erittelemään heitä, koska säilytän anonyymien käsittelytavan. Teemat olivat samat kuin edellisessä kyselylomakkeessa, joten en läpi käy niitä uudelleen. Ensimmäisenä peruskysymyksenä johdatellen aiheeseen oli *”Kuinka usein saat palautetta työntekijöiltäsi?”* Esimiehet olivat vastanneet tähän yksimielisesti *”useamman kerran viikossa”* Kumpikaan ei ollut vastannut kysymykseen *”en lainkaan”*, joka olisi ollut huono merkki palautteen liikkuvuudesta ja toimimattomuudesta.

Ahonen & Lohtaja-Ahosen tutkimuksessa (2011, 24-25) todettiin, että yhdeksän kymmenestä esimiehestä toivoi palautetta työntekijöiltään. Perusteluna oli muun muassa se, että tällä tavoin he saivat totuudenmukaisen kuvan omasta tavastaan, alaistensa odotuksista ja tarpeista. (Lohtaja & Lohtaja-Ahonen 2011, 24-25.)

Toisen teeman kysymykset käsittelivät sitä, *”Antaako työntekijä positiivista palautetta työstäsi?”* ja *”Annatko esimiehenä positiivista palautetta?”* Esimiehet kokivat, että he saivat *”vähän”* positiivista palautetta, mutta uskoivat, että antavat *”erittäin paljon”* positiivista palautetta työntekijöilleen. Pentinkäinen (2009, 141) totesi teoksessaan, että suurin haaste esimiehillä on palautteen antaminen. Kun alaiset eivät saa palautetta, he eivät tiedä onnistumisia tai epäonnistumisia ja mielikuvat voivat poiketa totuudesta. (Pentinkäinen 2009, 141.)

Neljäs kysymys kuului *”Kuinka tärkeänä pidät kaikenlaisen palautteen antamista työntekijöille?”* Esimiehet kokivat palautteen antamisen työntekijöilleen *”erittäin tärkeänä”*. Seuraavan teeman aihe oli korjaava palaute ja kohdassa viisi kysyin *”Annatko esimiehenä korjaavaa palautetta työntekijöille?”* johon toinen esimies vastasi antavansa *”sopivasti”* ja toinen esimies kertoi antavansa korjaavaa palautetta

''paljon''. Vastauksesta käy siis ilmi, että korjaavaa palautetta annetaan. Kuudennessa kysymyksessä kysyin *''Millä tavalla korjaava palaute tulisi antaa?''* Esimiehet olivat korjaavan palautteen antotavasta samaa mieltä, että se pitää antaa *''suullisesti kahden kesken''*. Jäin miettimään, että tässä kohdassa olisi voinut kysyä esimiehiltä vielä perusteluja asialle. Näin ollen syvempää analysointia olisi saatu vastauksista. Korjaavan palautteen antotavasta esimiehet vastasivat hyvin yksimielisesti *''suullisesti kahden kesken''*. Teoriapohjassa Ranne (2006, 11-20) totesi kirjoitetun palautteen olevan yhtä tärkeää kuin sanallinen palaute. Hän kuitenkin mainitsi, että kasvatusten annettu palaute on ylivoimaisesti parhain keino. (Ranne 2006, 11-20.)

Niin kuin edellä totesin, korjaavan palautteen kysymys oli monikulmainen ja jokainen esimies tulkitsee sen omalla tavallaan ja oman kokemuksen perusteella. Aallon (2002, 98-106) mukaan korjaavaan palautteen antokykyyn tulisi kiinnittää huomiota niin työntekijöiden kuin esimiesten. Kuitenkin sen tarkoituksena on korjata sattunut vahinko ja oppia siitä. (Aalto 2002, 98-106.)

Seitsemännessä kysymyksessä kysyin *''Kuinka paljon korjaava palaute vaikuttaa työntekeeksi?''*, mihin esimiehet vastasivat *''kohtalaisesti''*. Myös Åberg (2006) kertoi tutkimuksessaan, että työtyytyväisyydellä ja viestintätyytyväisyydellä oli suora yhteys. Työmotivaatio ja työhyvinvointi lisääntyy ja tässä tutkimuksessa esimiehet vastasivat, että palaute vaikuttaa heidän motivaatioonsa positiivisesti jonkun verran. Voin todeta, teoriapohja tukee tutkimuksen tulosta. (Åberg 2006, 110.) Perkka-Jortikan (2005, 211) mukaan palaute on yksi motivoiva tekijä työssä. (Perkka-Jortikka 2005, 211.)

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyin *''Mihin asioihin haluat esimiehenä palautetta''* ja yhdeksännessä *''Mihin suuntaan palaute liikkuu työpaikallanne?''* Esimiehet halusivat työntekijöiltään palautetta *''ammattitaidosta''* ja *''työn onnistumisesta''*. Tämä on huomioitava asia, sillä yksikään työntekijä ei vastannut *''ammattitaidosta''*, kun taas esimiehet vastasivat haluavansa *''ammattitaidosta''* ja *''työn onnistumisesta''* palautetta. Yhdeksännessä kysymyksessä kysyin palautteen liikkumisesta työpaikalla ja esimiehet vastasivat *''esimieheltä työntekijälle''* ja *''työntekijältä esimiehelle''*.

Kymmenennessä kysymyksessä kysyin avoimena kysymyksenä ”*Miten palaute tulisi antaa esimiehenä työntekijälle?*” Kirjoitan lainauksin miten esimiehet olivat vastanneet avoimeen kysymyskohtaan:

” Palauteen antaminen asiallisesti sekä negatiivisista, että positiivisista asioista.”

” Tasapuolisuus palautteenannossa.”

” Kaikki työntekijät ovat samanarvoisia ja asiasta pitää sanoa”

” Oikeanlainen asenne ja jäämäkkyys palautteenannossa.”

” Kasvotusten ja kannustaen.”

” Muista antaa kaikille yhtä paljon ja huomioida.”

” Palaute pitää antaa työntekijälle mahdollisimman pian, kun siihen on aihetta.” (Esimiehet)

Vastauksista huomataan, että palautetta annetaan positiivista ja korjaavista asioista ja pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti, jos palautetta pitää antaa. Positiivisena näen palautteen annettavan kasvotusten ja sen että esimiehet pitävät tärkeänä sanoa sitä jokaiselle työntekijälle. Vastauksissa esimiehet painottivat jäämäkkyyttä ja oikeanlaista asennetta palautetta annettaessa.

Tutkimuksessa esimiehet vastasivat, että palaute liikkuu esimieheltä työntekijälle ja työntekijältä esimiehelle. Teoriapohjassa Kupias ym. (2011, 18) sanoivat palautteen liikkuvan molempiin suuntiin sekä vielä työntekijältä työntekijälle. Parhaiten vertikaalinen palaute näkyi, kun esimies antaa työntekijälleen palautetta työsuorituksen jälkeen. (Kupias ym. 2011, 18.) Viimeisenä kysymyksenä kohdassa yksitoista kysyin ”*Mitä on hyvä ja huono palaute*” ja esimiehet kertoivat asiasta näin:

” Syyt ja perustelut tulee antaa, jotta ne menevät työntekijälle perille ja ymmärtää miksi hänen pitää korjata toimintaansa.”

” Hyvä palaute on rakentavaa palautetta ja asiallista.”

” Hyvän palautteen pitää olla kannustavaa.”

” Pitää pysyä asiassa, eikä saa lähteä asian vierestä.”

” Huono palaute on vihjailua ja ei sanota asiasta suoraan.”

” Asian voi esittää niin monella lailla ja pitäisi muistaa, että ihminen on erehtyväinen.”

” Palaute on huonoa, jossa EI kerrota, miksi joku seikka on väärin ja kuinka tehtäisiin paremmin.” (Esimiehet)

Kontiaisen& Skyttän (2010, 125) mukaan palautteen antaminen tulee esimieheltä, joka näin arvioi työntekijöiden toimintaa. Kehuminen ja arvioiminen kuuluvat esimiehen työtehtäviin sekä korjata työntekijöiden harhaliikkeet työpaikalla. Korjaavalla palautteella esimies pystyy korjaamaan työntekijän mahdolliset epäkohdat ja auttaa parantamaan työsuorituksia. (Kontiainen& Skyttä, 2010, 125). Joten tästä voidaan todeta, että tämä teoriapohja tukee kyselututkimukseni tuloksia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksista huomattiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, mikä on hyvä asia johtopäätöksiä analysoidessa. Kyselytutkimuksen pääteemat olivat palautteen antaminen, positiivinen palaute työntekijöiltä esimiehille ja esimiehiltä työntekijöille. Halusin saada selville korjaavan palautteen merkityksen ja viimeisenä mitä on hyvä ja huono palaute. Samankaltaisuutta löysin vastauksissa yksi, jossa kysyin kuinka paljon palautetta saadaan. Työntekijät sekä esimiehet vastasivat yksimielisesti saavansa palautetta useamman kerran viikossa. Tästä päättelin, että palautteen antaminen puolin ja toisin oli lähes jokapäiväistä.

Toisessa kysymyksessä huomattiin selkeästi, että työntekijät antavat vähän positiivista palautetta esimiehilleen, mihin työntekijät voisivat kiinnittää enemmän huomiota. Vain sillä jokainen yksilö pystyy kehittymään palautteen antajana. Esimiehet pystyvät palautteen vastaanottajina kehittämään omaa johtajuuttaan, omia toimintatapojaan ja opetella kuuntelemaan työntekijöitään. Vastauksista huomattiin, että esimiehet antoivat erittäin paljon palautetta työntekijöilleen ja pitivät sitä tärkeänä asiana. Palaute liikkui siis esimiehiltä työntekijöille yllättävän hyvin, mutta työntekijältä esimiehelle tulevassa palautteessa olisi parannettavaa. Toisaalta työntekijät eivät antaneet niin paljon palautetta esimiehille, mitä jäin pohtimaan. Siihen voi olla syy myös palautteen huono antamistaito työntekijöiltä ja silloin koetaan vaikeaksi. Myös mahdollinen syy voi olla se, että ei uskalleta antaa palautetta, vaikka pelolle ei olisi mitään aihetta.

Palautteen antamistavassa molemmat pitivät tärkeänä sitä, että se annetaan suullisesti kahden kesken. Näin ollen palautetta voitiin antaa suoraan positiivisista ja korjaavista asioista. Kahden kesken oltaessa uskalletaan avautua helpommin ja se luo luottamusta osapuolten välille. Työntekijät halusivat esimiehiltä palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista ja kommunikoinnista. Se tukee sitä ajattelua, että he haluavat kaikenlaista palautetta ja olivat mille tahansa palautteelle vastaanottavaisia. Esimiehet puolestaan halusivat työn onnistumisesta ja omasta ammattitaidosta. Jäin miettimään miksi kukaan työntekijöistä ei halunnut palautetta ammattitaidosta. He eivät pitäneet sitä niin tärkeänä vaihtoehtoista tai kysymystä ei ollut ymmärretty. Sen sijaan esimiehet toivoivat palautetta omasta johtamistavastaan ja ammatillisesta osaamisestaan.

Hyvissä ja huonoissa tavoissa antaa palautetta korostui selkeästi rakentavan ja kannustavan palautteen antaminen työntekijöille. Työntekijät pitivät tiuskimista, vihjailevaa palautetta ja epäsuoraa palautetta huonona palautteena. Työntekijät toivoivat perusteluja hyvälle ja huonolle palautteelle, sekä esimiehen kiinnittävän huomiota miten asian ilmaisee.

Esimiehet kertoivat palautteen antamisessa olevan tärkeää samanarvoisuus ja jokaisen työntekijän huomioiminen. Heidän mielestään syyt ja perustelut tulee antaa, että työntekijät ymmärtävät korjata toimintaansa. Huonona palautteena he kokivat vihjailun ja että asiaa ei sanota suoraan. Eräs esimies korosti sitä, että ihmiselle tulee olla armollinen, koska ihminen on erehtyväinen. He korostivat oikeanlaista asennetta ja palautteen antamista asiallisesti positiivisista sekä negatiivisista asioista. Myös esimiehet korostivat sitä, että positiivisen palautteen tulee olla työntekijää kannustavaa, koska se motivoi ihmistä tekemään yhä paremmin työtehtävänsä. Tiivistettynä esimiehillä tuntui olevan tärkeää säilyttää tasa-arvoisuus työntekijöitä kohtaan ja esimiehet kunnioittivat ihmisenä jokaista henkilökuntansa jäsentä.

Voidaan todeta samaa tutkimustuloksista, kuin Endenin (2010, 57-59) opinnäytetyössä, että face to face-menetelmä on parhain tapa antaa palautetta. (Enden 2010, 57-59.) Toisena asiana voidaan yleistää se, että esimiehet pitivät positiivista palautetta erittäin tärkeänä ja sitä annettiin suullisesti kahden kesken.

Palautteella voidaan nostaa koko organisaation ja henkilöstön tietoisuus tavoitteista kasvaa. Kehitystä tapahtuu, kun työntekijät tuntevat kuuluvansa joukkoon ja heistä välitetään. Samalla tulee tunne siitä, että jokaisen työpanoksella on merkitystä myös kokonaisuuden kannalta. Rakentava ja positiivinen palaute vahvistaa keskinäistä luottamusta työorganisaatiossa. Kertomalla asioita yhteisesti jokaisella työntekijällä on samat tiedot ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa paremmin.

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön pätevyys oli kohtalaisen hyvä. Pohdin sitä, antoiko kyselylomakkeeni luotettavaa tutkimustietoa vai olisiko esimerkiksi teemahaastattelu ollut sittenkin tarkempi tutkimustuloksia ajatellen. Täytyy muistaa, että tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain yhden ravintolan henkilöstön kokemuksia palautteesta ja tutkimustuloksia ei voi suoraan yleistää, että jokaisella yrityksellä tulokset olisivat samanlaiset. Tulokset koostuvat henkilöstön palautekulttuurin perusteella, työntekijöiden ja esimiesten omista käsityksistä palautteenantamisesta ja vastaanottamisesta ja siitä kuinka tärkeänä palautetta on pidetty työorganisaatiossa.

Jäin pohtimaan sitä, oliko vastaajien helppo vastata itsenäisesti siihen ja tunsivatko he olevansa erityisiä kun valitsin heidät tutkimukseeni. Häiriötekijöiksi mielestäni nousee lyhyt aika täyttää kyselylomake työaikana. Kaikkiin kohtiin oli vastattu, mutta vastaajat olisivat voineet käyttää enemmän aikaa syvempään analysointiin. Olisin voinut tehdä kyselylomakkeessa muutamia kysymyksiä jatkokysymyksen ja näin olisin saanut vielä laajempia tietoja aiheesta. Tavoitteet kuitenkin toteutuivat tutkimukseni osalta, mihin olen tyytyväinen.

Sain niihin kysymyksiin vastauksia, mihin olin tutkimuksessani pyrkinyt. Kyselylomakkeessa oli muutama sellainen kysymys, jonka vastaaja tulkitse omalla tavallansa ja vastasivat oman ajattelutapansa mukaan. On mahdollista, että kysymyksien muotoilutapa sisälsi liikaa tulkinnan mahdollisuutta. Luotettavuutta eli reliäbeliutta analysoidessa, mietin voisiko tämän tutkimuksen toistaa. Olen sitä mieltä, että tämän tutkimuksen pystyisi toistamaan, mutta sitä ei tiedetä olisiko vastaukset samanlaiset. Olen tutkimukseeni tyytyväinen, vaikka kysymyksien tarkkuudessa olisi ollut parantamisen varaa.

Kyselylomakkeeseen vastaamisen jälkeen vastaajilla nousee usein mieleen, mitä tämän jälkeen. Onko vastauksista ollut hyötyä ja miten niitä voisi hyödyntää työpaikalla työyhteisön hyvinvoinnin ja työyhteisön palautteen kehittämiseen. Työntekijät jäävät miettimään ja odottamaan, että esimiehet tarttuvat asioihin, jotka kaipaisivat kehitysideoita. Työntekijät saattavat alkaa miettimään miten minun ja muiden

työntekijöiden palautteen antamista ja vastaanottamista voisi parantaa sekä koko työyhteisön palautekulttuuria. Joskus hyvät ideat saattavat tulla työntekijöiltä, kun vertaispalautetta annetaan, pohditaan työntuloksia tai jutellaan onnistumisista. Korjausehdotukset eivät tule aina pelkästään esimiehiltä ja tässä olisi tuhannen taalan paikka kaivaa työntekijöiltä se toivottu tieto. Tässä tutkimuksessa kysyin miten palaute kulkee esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työntekijät vastasivat, että palaute kulkee esimiehiltä työntekijöille, mutta esimiehet vastasivat sen kulkevan molempiin suuntiin. Jäin miettimään, kulkeeko palaute kuitenkin enemmän esimiehiltä työntekijöille. Kyselylomakkeesta jäi puuttumaan se, että olisin kysynyt vertaispalautteen merkityksestä, sen toimivuudesta työpaikalla ja mitä hyötyä siitä on.

Kupias (2011, 18) korosti teoriapohjassaan vertaispalautteen olevan tärkeä palautteen muoto. Tällä vertaispalautteella työntekijät sekä esimiehet saavat lisää näkökulmia ja ajattelumaailmaa. Sen avulla yhteistyö paranee ja ihmiset ymmärtävät toisiaan paremmin. (Kupias ym. 2011, 18.)

Olen tyytyväinen kyselytutkimuksen tuloksiin pienestä vastaajamäärästä huolimatta. Sain hyviä vastauksia oikeisiin kysymyksiin ja sieltä löytyi myös eroavaisuuksia. Kyselylomake osoittautui helpoksi ja melko hyväksi vastattavaksi, koska kaikkiin kysymyksiin oli vastattu. Avoimet kysymykset koetaan usein hankalaksi, mutta kaikilta vastaajilta oli tullut kirjoitettua tekstiä. Kolmas syy hyvien tulosten saamiseen oli aihe. Aihe oli vastaajille kiinnostava ja se piti mielenkiintoa yllä. Aihe herätti paljon keskustelua, koska se puhutteli ihmisiä ja aihe oli jäänyt mieleen. Mielestäni aihe muotoutui koko ajan paremmaksi, mitä enemmän syvennyin aiheeseen. Monien kirjojen ja aiheeseen tutustumisen myötä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkein vuorovaikutustaito jokapäiväisessä elämässä. Tämä opinnäytetyö on auttanut minua ymmärtämään ihmisiä ja myös itseäni. Tulevana esimiehenä haluan olla selkeitä sääntöjä ja toimintatapoja luova esimies, mutta myös ymmärtäväinen ja kuunteleva henkilö.

Mitä tämän tutkimuksen jälkeen? Jäin miettimään vastauksien perusteella miten kyseistä aihealuetta voisi jatkaa, että tälle saataisiin jatkuvuutta. Konkreettiset parannusehdotukseni olisivat, että jatkotutkimuksissa kysyttäisiin työntekijöiden palautteenantotaitoja, koska sellainen palaute jäi vähäiseksi.

Palautteen kuunteleminen ja ymmärtäminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat todella tärkeitä osa-alueita meidän alallamme. Ryhmässä työskenteleminen ja toisten kuunteleminen on jokapäiväistä ravintola-alalla. Palautteella on suuri vaikutus yksilön ja tiimin ajatuksiin. Palautteen vaikutukset näkyvät työntekijöiden ja esimiesten käyttäytymisessä, työmotivaatiossa ja halua tehdä asiat oikein ja parhaalla mahdollisella tavalla työpaikan hyväksi.

Työyhteisössä palautekulttuurin edistyminen näkyy varsin nopeasti, jos esimiehet tarttuvat aiheeseen ja alkavat täsmällisesti kehittämään työyhteisössä hyvää palautekulttuuria. Esimerkin voima on äärettömän tärkeä, sillä hyvät esimiehet antavat selkeää linjaa työntekijöille omalla käyttäytymisellään. Esimiehet voivat rohkaista työntekijöitään antamaan palautetta ja antamaan palautetta toisille työntekijöille. Kehityskeskusteluista ei pitäisi enää antaa sitä mallia, että silloin saa sanoa mikä ei toimi työyhteisössä. Kuvaa kehityskeskusteluista tulisi muuttaa siten että, ne eivät ole niitä kertoja kun palautetta annetaan. Kehitysideana voisivat olla avoimet pienemmät palaverit ja työyhteisön kesken pidettävät päivät jotka auttaisivat kehittämään palautekulttuuria. Myös viikoittain annettava palaute viikon tuloksista voisi auttaa pitämään realistisen kuvan henkilöstön välisistä suhteista ja siitä, miten tieto ja asiat kulkevat horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Näin ollen jokainen pystyy ilmaisemaan rohkeasti itseänsä, antamaan palautetta ja palautekulttuuri parantuu. Tärkeimpänä pidän kuitenkin esimiehen omaa esimerkillisyyttä työssään ottamalla huomioon muut osapuolet ja ottamalla kontaktia rohkeasti työntekijöihin. Näin turhia kynnyksiä ei tule johdon ja työntekijöiden välillä. Näin palaute virtaa horisontaalisesti kuin vertikaalisesti työorganisaatiossa.

10 LÄHTEET

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My generation Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja- Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Infor Oy.

Enden, R-L. 2010. Esimiehen saama henkilökohtainen palaute alaisilta. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Gallo, A. 2010. How to give your boss feedback. Luettu 15.3.2015. <https://hbr.org/2010/03/how-to-give-your-boss-feedback>

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.-2.painos Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. 7.painos. Juva: WSOY.

Kaski,S. Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy

Kaski, S. Kiander T. 2007. Minä johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Kariston kirjapaino Oy.

Kupias, P., Peltola, R.& Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOY Pro Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Sanoma Pro Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, M. 2013. ”Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon” Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Tampere. Tampereen yliopisto. Puheviestinnän pro gradu –tutkielma.

Ojasalo, K., Moilanen, T.& Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet. Tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus: Kirjapaino Topnova Oy.

Seies, E-R. 2012.Fakta 1/2012. Jää hyvästi hampurilaismalli. Luettu 20.8.2015.
http://liitos.fi/docs/Palaute_Fakta_juttu_tammikuu_2012.pdf

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Sipponen, H. 2011. Esimiestyön vaikutukset työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Matkailun koulutusohjelma. Imatra. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2007: Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Kysely työntekijöille

Kysely työntekijöille!

Tämä kyselylomake on osa Tampereen ammattikorkeakoulun, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa tehtävää opinnäytetyötäni. Kyselyn tarkoituksena on selvittää miten työntekijät kokevat palautteen työyhteisössä. Vastaa kyselyyn täysin anonyymisti. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja tietoja käytetään ainoastaan tutkimuksen aineiston osana, jonka jälkeen ne hävitetään.

1. Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi? Valitse yksi vaihtoehto.

- a. en lainkaan
- b. kerran viikossa
- c. kerran päivässä
- d. useamman kerran viikossa
- e. kerran kuukaudessa

2. Antaako esimiehesi positiivista palautetta työstäsi? Valitse yksi vaihtoehto.

en osaa sanoa	melko vähän	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

3. Annatko sinä esimiehellesi positiivista palautetta? Valitse yksi vaihtoehto.

en yhtään	melko vähän	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

4. Kuinka tärkeänä pidät että esimies antaa kaikenlaista palautetta sinulle? Valitse yksi vaihtoehto.

en osaa sanoa	en ollenkaan	vähän	jonkun verran	tärkeänä	erittäin tärkeänä
0	1	2	3	4	5

5. Annatko sinä esimiehellesi korjaavaa palautetta? Valitse yksi vaihtoehto.

en yhtään	melko vähän	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

6. Antaako esimiehesi korjaavaa palautetta? Valitse yksi vaihtoehto.

ei ollenkaan	vain vähän	sopivasti	paljon	erittäin paljon	ei osaa antaa
0	1	2	3	4	5

7. Millä tavalla esimiehen tulisi antaa korjaava palaute? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- a. Suullisesti kaikkien kuullen
- b. Suullisesti kahden kesken
- c. Kirjallisesti kaikkien nähden (esim. päiväkirjaan tai ilmoitustaululle kirjoitettuna)
- d. Kirjallisesti kahden kesken (esim. kirjeellä tai sähköpostilla)
- e. Muu, mikä? _____

8. Kuinka paljon korjaava palaute esimieheltäsi vaikuttaa omaan työntekoosi?

Ympyröi yksi vaihtoehto.

en osaa sanoa	ei ollenkaan	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

9. Mihin asioihin haluat esimieheltäsi palautetta? Valitse yksi tai useampi.

- a. Työn onnistumisesta
- b. Ammattitaidosta
- c. Työn epäonnistumisesta
- d. Työtaitojen kehittämisestä
- e. Työskentelytavan muuttamisesta
- f. Kommunikaatiosta

10. Mihin suuntaan palaute liikkuu mielestäsi ENITEN työpaikallanne? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- a. Esimieheltä työntekijälle
- b. Työntekijältä esimiehelle
- c. Ei liiku kumpaankaan suuntaan
- d. Vain esimieheltä työntekijälle
- e. Vain työntekijältä esimiehelle

11. Millaista on hyvä ja huono palaute?

Kiitoksia arvokkaista vastauksista!

Yhteystiedot:

Eveliina Hyppönen 0442595028

eveliina.hypponen@biz.tamk.fi

LIITE 2. Kysely esimiehille

Kysely esimiehille!

Tämä kyselylomake on osa Tampereen ammattikorkeakoulun, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa tehtävää opinnäytetyötäni. Kyselyn tarkoituksena on selvittää miten esimiehet kokevat palautteen työyhteisössä. Vastaa kyselyyn täysin anonyymisti. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja tietoja käytetään ainoastaan tutkimuksen aineiston osana, jonka jälkeen ne hävitetään

1. Kuinka usein saat palautetta työntekijöiltäsi?

- a. en lainkaan
- b. kerran viikossa
- c. kerran päivässä
- d. useamman kerran viikossa
- e. kerran kuukaudessa

2. Antaako työntekijä positiivista palautetta työstäsi? Valitse yksi vaihtoehto.

en osaa sanoa	melko vähän	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

3. Annatko esimiehenä positiivista palautetta työntekijöille? Valitse yksi vaihtoehto.

en yhtään	melko vähän	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

4. Kuinka tärkeänä pidät kaikenlaisen palautteen antamista työntekijöille? Valitse yksi vaihtoehto.

en osaa sanoa	en ollenkaan tärkeänä	vähän	jonkun verran	tärkeänä	erittäin tärkeänä
0	1	2	3	4	5

5. Annatko esimiehenä korjaavaa palautetta työntekijöillesi? Valitse yksi vaihtoehto.

ei ollenkaan	vain vähän	sopivasti	paljon	erittäin paljon	ei osaa antaa
0	1	2	3	4	5

6. Millä tavalla sinun esimiehenä tulisi antaa korjaava palaute?

- a. Suullisesti kaikkien kuullen
- b. Suullisesti kahden kesken
- c. Kirjallisesti kaikkien nähden (esim. päiväkirjaan tai ilmoitustaululle kirjoitettuna)
- d. Kirjallisesti kahden kesken (esim. kirjeellä tai sähköpostilla)
- e. Muu, mikä? _____

7. Kuinka paljon korjaava palaute työntekijöiltä vaikuttaa omaan työntekoosi?

Ympyröi yksi vaihtoehto.

en osaa sanoa	ei ollenkaan	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
0	1	2	3	4	5

8. Mihin asioihin haluat esimiehenä palautetta?

- a. Työn onnistumisesta
- b. Ammattitaidosta
- c. Työn epäonnistumisesta
- d. Työtaitojen kehittämisestä
- e. Työskentelytavan muuttamisesta
- f. Kommunikaatiosta

9. Mihin suuntaan palaute liikkuu mielestäsi ENITEN työpaikallanne?

- a. Esimieheltä työntekijälle
- b. Työntekijältä esimiehelle
- c. Ei liiku kumpaankaan suuntaan
- d. Vain esimieheltä työntekijälle
- e. Vain työntekijältä esimiehelle

10. Miten palaute tulisi antaa esimiehenä työntekijälle?

11. Millaista ja hyvä ja huono palaute?

Kiitoksia arvokkaista vastauksista!

Yhteystiedot:

Eveliina Hyppönen 0442595028

eveliina.hypponen@biz.tamk.fi